

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

”Ei me tämmöistä keskustelua olla käyty”

**OSAAMISEN KARTOITTAMINEN
YHTEISTOIMINNALLISESTI**

Kirsti Kallansalo
Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön kou-
lutusohjelma (120 - 150op)
12 /2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma
Nurmijärven kampus

Opinnäytetyön tiivistelmä

Työn tekijä Kirsti Kallansalo	
Työn nimi ”Ei me tämmöstä keskustelua olla käyty”. Osaamisen kartoittaminen yhteistoiminnallisesti.	
Työn ohjaaja Annikki Ahlqvist	Sivumäärä 49
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen Pohjois-Koillisen nuorisotyöyksikön osaamista yhteistoiminnallisesti. Työssä tarkasteltiin yhteistoiminnallista kehittämisprosessia tutkivan ja kehittävän työotteen kautta. Tavoitteena oli nuorisotyöyksikön osaamisen kehittäminen yhteistoiminnallisesti jaetun asiantuntijuuden kautta. Työn lähtökohtana oli kehittäjän kokemus nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisen menetelmistä ja tarve kehittää menetelmä, jossa henkilöstö osallistuu oman työn ja osaamisen kehittämiseen. Kehittämisen taustalla oli tutkivan ja kehittävän työotteen malli. Tämä loi teoreettisen viitekehyksen kehittäjän suunnittelemalle ja toteuttamalle yhteistoiminnalliselle osaamiskartoitukselle.</p> <p>Kehittämisprosessi mahdollisti henkilöstön erilaisten kokemusten ja näkemysten jakamisen ja yhteisen oppimisen. Tämä kokemus sitoutti ja motivoi henkilöstöä yhteiseen kehittämisprosessiin. Ajatuksena on, että yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen mallia tullaan hyödyntämään Nuorisoasiainkeskuksen muissakin nuorisotyöyksiköissä tulevaisuudessa. Mallin voi tarvittaessa kopioida myös muihin organisaatioihin osaamisen kehittämisen välineeksi.</p>	
Asiasanat: osaaminen, yhteistoiminnallinen kehittäminen, tutkiva ja kehittävä työote, osaamiskartoitus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Civic Activities and Youth Work
Nurmijärvi Unit

ABSTRACT

Author Kirsti Kallansalo	
Title “No we did not have this kind of conversation”. Know-how mapping by using co-operative method.	
Tutor Annikki Ahlqvist	Number of pages 49
<p>The purpose of this functional thesis was to survey co-operatively the know-how of Helsinki city youth departments North-Eastern youth work unit. Thesis creates a view to the process of co-operative development by using exploratory and improving method. The objective of this thesis was to develop the know-how of the youth work unit through co-operatively shared expertise. The basis for this thesis rose from the developers experience considering the youth work units know how of co-operative development. There was also a need to create a method for the staff to be more involved of developing their work and their know-how. The basis of development was the explorary and improving method. This created the theoretical context to the co-operative know-how mapping the developer both contemplated and implemented.</p> <p>The process of development made possible to the staff to share the experiences and opinions about their work. From the process they also got the experience of learning together. This experience motivated and indented the staff to the shared learning process.</p> <p>There is an idea, that this method of know-how mapping can be used in the future also in other youth work units in the Helsinki city youth department. There is also a possibility to copy this method to other organisations as an implement of development of know-how.</p>	
Keywords: know-how, co-operative development, exploratory and improving method, know-how mapping	

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 HELSINGIN KAUPUNGIN NUORISOASIANKESKUS.....	6
3 POHJOIS-KOILLINEN NUORISOTYÖYKSIKKÖ	9
4 TYÖN LÄHTÖKOHDAT	11
5 OSAAMINEN	12
6 OSAAMISEN YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN.....	16
7 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	20
7.1. Tutkiva ja kehittävä työote	20
7.2. Osaamiskartoitus yhteistoiminnallisesti	22
8 YHTEISTOIMINNALLISEN KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	25
8.1. Osaamiskartoituksen alustus	25
8.2. Työssä vaadittava osaaminen	27
8.3. Tulevaisuuden osaamisalueet	32
8.4 Kehittämisalueen valinta	34
9 TYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET	40
10 OMA OPPIMINEN	43
LÄHTEET	47
LIITTEET	50

1 JOHDANTO

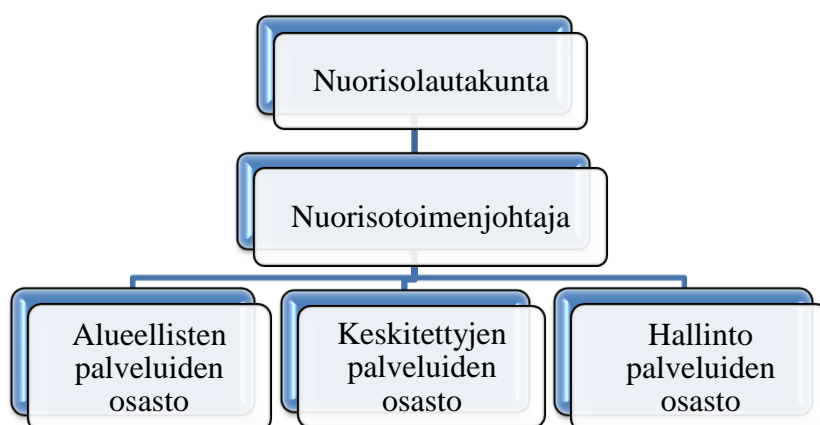
Työskentelen nuoriso-ohjaajana Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen alueellisten palveluiden osastolla, Pohjois-Koillisessa nuorisotyöyksikössä. Työssäni kiinnostuksen kohteena ovat olleet lasten ja nuorten osallistaminen, yhteistoiminnallisuus ja näiden kehittäminen. Olenkin tehnyt työssäni paljon erilaisia projekteja liittyen näihin teemoihin. Työtehtävien kautta minulle heräsi kiinnostus kehittämistehtävistä. Hain Humanistiseen ammattikorkeakouluun, jotta saisin pätevyyden toimia kehittäjänä. Opinnoissani valitsin opintojaksoja, jotka käsittelivät osallistamista, osallistumista, yhteistoiminnallisuutta ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Oli luonnollista, että opinnäytetyöni käsittelisi yhteistoiminnallista kehittämistä.

Opinnäytetyöni aiheen päätin työ- ja vapaaehtoisuustyöryhmien yhteistoiminnallisen kehittämisen opintojaksolla. Toteutin opintojaksolla osaamiskartoituksen yhteistoiminnallisesti omassa työryhmässä. Osaamiskartoitus onnistui hyvin ja siitä saatiin hyviä tuloksia. Tulokset saivat minut kriittisesti pohtimaan Pohjois-Koillisen nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisen menetelmiä. Työtäni varten haastattelin Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen henkilöstötiimin henkilöstösuunnittelijaa. Haastattelu paljasti, että henkilöstötiimillä on vasta suunnitelma, miten osaamista voitaisiin yksikkötasolla kehittää. Haastattelun tulos ja kriittinen pohdintani innostivat minua kokeilemaan yhteistoiminnallista osaamiskartoitusta nuorisotyöyksikössä.

Opinnäytetyössäni tarkoitukseni oli kartoittaa Pohjois-Koillisen nuorisotyöyksikön osaamista yhteistoiminnallisesti. Tavoitteenani oli osaamisen kehittäminen yhteistoiminnallisesti jaetun asiantuntijuuden kautta. Näiden kautta halusin kehittää uudenlaisen työvälineen yksikön osaamisen kehittämiseen, missä henkilöstö on aktiivinen oman osaamisen ja työn kehittäjä. Tarkastelin työssä Pohjois-Koillisen nuorisotyöyksikön yhteistoiminnallista kehittämisprosessia. Roolini oli toimia kehittäjänä, samalla osallistuin kehittämisprosessiin yhdessä henkilöstön kanssa.

2 HELSINGIN KAUPUNGIN NUORISOASIAINKESKUS

Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus tuottaa yhdessä nuorten kanssa monipuolisia kulttuuri- ja harrastepalveluja, edistää nuorten yhteiskunnallista osallistumista sekä tarjoaa nuorille tukea ja neuvontaa. Kohderyhmänä ovat Helsingiläiset 10–18-vuotiaat nuoret. Helsingin kaupungin organisaatiossa Nuorisoasiainkeskus kuuluu sivistystoimen alaisuuteen. Toimintaa ohjaa poliittisesti valittu nuorisolautakunta. Nuorisoasiainkeskusta johtaa nuorisotoimenjohtaja. Nuorisotoimenjohtajan alaisuudessa toimii alueellisten palveluiden osasto, keskitettyjen palveluiden osasto ja hallintopalveluiden osasto. (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus 2010a.)



Kaavio 1. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen organisaatio (Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus, 2010a).

Nuorisoasiainkeskuksen alueellisten palveluiden osastoon kuuluu 11 nuorisotyöyksikköä, joiden toiminta-alue on maantieteellisesti rajattu. Nuorisotyöyksiköissä on 2-5 nuorisotaloa tai kerhohuonetta. Alueellisten palveluiden perustehtävänä on tukea nuoria muuttuvassa maailmassa aktiiviseen kansalaisuuteen. Nuorisotyön vahvuus on työntekijöissä. Nuorisotyöntekijät ovat nuorten ja alueellisten yhteisöjen innostajia, monimuotoisen nuorisotyön osaajia ja toimintaympäristön asiantuntijoita. He organisoivat ja kehittävät toimintaa nuorten ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Alueellisessa nuorisotyössä nuorten tilat ja toimintaryhmät tarjoavat nuorelle mahdollisuuden monipuoliseen harrastetoimintaan sekä paikkaan, missä nuori voi kokea osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Toimipaikka verkosto koostuu nuorten lähellä sijaitsevista nuorisotiloista ja toimintakeskuksista. Alueellisten palveluiden ydinpalveluita ovat nuorisotalojen avoin toiminta, loma-ajan toiminta, vaikuttamistoiminta, verkkonuorisotyö ja pienryhmätoiminta. (Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010b.)

Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustan vuosiksi 2010–2012 muodostavat toiminta-ajatus, visio ja arvot. Nuorisoasiainkeskuksen toiminta-ajatuksena on tukea nuorten kasvua aktiivisiksi kansalaisiksi, suunnata toimintaa kaikille helsinkiläisille nuorille, innostaa heitä löytämään itselleen sopivat tekemisen muodot ja olemisen tilat sekä uudistaa työmuotoja seuraamalla nuoruuden ilmiöitä ja nuorten elinolojen muutoksia. Nuorisoasiainkeskuksen visio on tilaa olla nuori, kuulua ja loistaa! Helsinki on nuorille kaupunki, joka tarjoaa elämyksiä ja vapauden olla rohkeasti oma itsensä. Nuoret ja nuorisoasiainkeskus luovat yhdessä omannäköistä kaupunkikulttuuria. Nuorisoasiainkeskuksen arvoja ovat elämisen ilo, asukaslähtöisyys, ekologisuus, yrittäjämielisyys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus ja turvallisuus. (Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010c.)

Strategiaperusta on muutettava konkreettiseksi toiminnaksi, jotta sitä voidaan seurata. Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus käyttää tasapainotettua tuloskorttia organisaatiotoiminnan kokonaisvaltaisen johtamisen seurannan välineenä asioissa, mihin halutaan muutosta. Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC) tarkoittaa taulukkoa, johon on koottu organisaation keskeisimmät toimintaa mittaavat mittarit. Mittarit sovelletaan organisaation toimintaan sopivaksi ja niiden avulla organisaation strategia muunnetaan käytännön toiminnaksi. (Malmi, Peltola&Toivanen 2002,15–17.) Tulokortin tavoiteltavat hyödyt Nuorisoasiainkeskuksen toiminnassa ovat muun muassa nuorisoyksiköiden välinen vertailu, strategian muuttaminen toiminnaksi, tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen, toiminnan tehostaminen, työntekijöiden sitoutumisen varmistaminen, osaamisen kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen. Näiden lisäksi tuloskortti toimii organisaation viestinnän välineenä. Työntekijän näkökulmasta strategia saattaa olla hyvin abstrakti ja

vaikeasti ymmärrettävä. Kun strategia muunnetaan käytännön toiminnaksi, niin se on helpommin ymmärrettävissä. Tulokortin avulla viestintä organisaation alemmille tasoille paranee. (Malmi ym. 2002,48–49.) Nuorisoasiainkeskus on soveltanut mittaristoa omaan käyttöön sopivaksi. Strategian toteutumista seurataan seuraavista ikkunoista. Jokainen ikkuna sisältää Nuorisoasiainkeskuksen strategiset painopistealueet (Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010b):

1. **Asiakasvaikuttavuus.** Painopistealueina ovat nuorisopoliittinen toiminta, median ja verkon monipuolinen käyttö nuorisotyössä ja vetovoimaiset palvelut.
2. **Prosessit.** Painopistealueina ovat kumppaniyhteistyön vahvistaminen ja asiakastiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.
3. **Henkilöstö.** Painopistealueina ovat hyvinvoiva henkilöstö ja henkilöstön osaamisen kehittäminen painopistealueilla.

4. **Resurssit.** Painopistealueena on resurssien suuntaaminen painopistealueille

Nuorisoasiainkeskus on oppiva organisaatio. Tästä osoituksena on Nuorisoasiainkeskuksen vahva usko työntekijöihinsä ja heidän kykyyn organisoida, arvioida ja kehittää toimintaa (Papunen, 2010). Oppivaa organisaatiota on määritelty monin eri tavoin. Yhteistä oppivan organisaation määritelmille on, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen ja muuttumiseen, osallistumista, toimintaja työskentelytavan muuttamista, delegointia ja tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. Lambertin (1991) määritelmän mukaan oppivassa organisaatiossa vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää. Oppivassa organisaatiossa korostetaan sitä, että kehittäminen ja kehittyminen ovat perusolemukseltaan oppimisprosessi. Toiminnan kehittämistä edistetään kehittämällä osaamista, työtä, työyhteisöjä ja organisaatiota oppimisen näkökulmasta. (Sarala&Sarala 1999,54–56.)

Oppivan organisaation henkilöstöpolitiikassa korostetaan oppimista. Oppiminen yhdistetään organisaation strategiaperustaan. Oppimisen korostaminen merkitsee sitä, että työtä ja organisaation tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta, kyseenalaistetaan organisaation ja omaa toimintaa, käytetään kaikki-

en yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kannustetaan kokeilemaan uusia toimintatapoja toiminnan parantamiseksi, kehitetään työtä ja osaamista yhteistoiminnallisesti muiden kanssa. Näiden lisäksi työ nähdään oppimisympäristönä, jossa opitaan omasta, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksesta. (Ojala 2002,163; Ruohotie 2000,65;Hätönen 2000a, 16.)

Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen organisaatiossa työtä ja osaamista kehitetään viraston ja osastojen yhteisillä tilaisuuksilla, työssä oppimisella (tehtäväkierto, vastuutehtävien kierrättäminen), koulutuksilla ja vierailuilla/opintomatkoilla. Näiden lisäksi tuetaan omaehtoista koulutusta palkallisilla opintovapaapäivillä. Nuorisoasiainkeskuksen organisaatiossa työtä ja osaamista kehitetään myös nuorisotyöyksiköissä. Työn ja osaamisen kehittäminen liittyy Nuorisoasiainkeskuksen strategiaan linjauksiin ja tulokorttiin. (Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2009.)

3 POHJOIS-KOILLINEN NUORISOTYÖYKSIKKÖ

Pohjois-koillinen nuorisotyöyksikkö kuuluu Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen organisaatiossa alueellisten palveluiden osastoon. Nuorisotyöyksikön toiminta-alueeseen kuuluvat Suutarilan, Tapulikaupungin, Puistolan, ja Jakomäen alueet. Nuorisotaloja nuorisotyöyksikössä on kolme, jotka sijaitsevat Suutarilassa, Tapulikaupungissa ja Jakomäessä. Yksikön toimintaa johtaa toiminnanjohtaja. Työntekijöitä yksikössä on yhteensä 14.

Nuorisotyöyksikön nuorisotaloilla 9-18 -vuotiailla lapsilla ja nuorilla on mahdollisuus tavata kavereita ja osallistua kursseille, kerhoihin, retkille ja muihin tapahtumiin. Nuorisotaloilla nuoriso-ohjaajat antavat tarvittaessa tukea, apua ja neuvontaa. Toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä lasten ja nuorten kanssa. Nuorisotaloilla toimii talokokoukset. Talokokouksissa lapset, nuoret ja nuoriso-ohjaajat yhdessä päättävät talon asioista.

Nuorisotalojen omien toimintojen lisäksi yksiköllä on paljon yhteistä toimintaa. Yksikön yhteisiä, lapsille ja nuorille suunnattuja toimintoja ovat muun muassa leirit ja erilaiset alueelliset tapahtumat. Yksikön yhteinen kokous on kaksi kertaa kuukaudessa, sitä johtaa toiminnanjohtaja. Yksikkökokouksissa käsitellään viraston ja nuorisotyöyksikön ajankohtaisia asioita. Nuorisotyöyksikön työtä ja osaamista kehitetään yksikön yhteisillä suunnittelu-, arviointi- ja kehittämispäivillä, joita johtaa toiminnanjohtaja. Lisäksi paikalla voi olla viraston suunnittelija. Osaamista kehitetään myös alaisen ja toiminnanjohtajan välisellä kehityskeskustelulla.

Yksikön toimintaa ohjaa Nuorisoasiainkeskuksen tuloskortti. Työntekijät suunnittelevat, toteuttavat, arvioivat ja kehittävät toimintaa tuloskortin avulla. Tulostuloksissa on toimintasuunnitelma osio, johon on ikkunan kohdalle varattu tila nuorisotyöyksikön omille tavoitteille ja toimenpiteille, jotka täytetään toimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Nuorisotyöyksikön osaaminen on monipuolinen kattaus kokemusta, tietoa ja taitoa. Työntekijöistä osa on pitkänlinjan nuorisotyön osaajia, joilla on kymmeniä vuosien taito ja kokemus nuorisotyöstä. Osa työntekijöistä edustaa nuorempaa sukupolvea, joilla on nuorisotyön uusin tieto ja taito. Itse kuulun keskikastiin, nuorisotyön kokemusta minulle on kertynyt seitsemän vuotta. Nuorisotyöurani alkoi vuonna 2003, jolloin aloitin työt Tapulikaupungin nuorisotalolla nuoriso-ohjaajana. Työskentelin Tapulikaupungin nuorisotalolla kuusi vuotta. Vuoden 2009 syksyllä siirryin Jakomäen nuorisotalolle, jossa työskentelen edelleen.

4 TYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyöni lähtökohta on toteuttamani yhteistoiminnallinen osaamiskartoitus Jakomäen nuorisotalon työyhteisössä. Toteutin osaamiskartoituksen työ- ja vapaaehtoisuysteijien yhteistoiminnallisen kehittämisen opintojaksolla. Roolini oli toimia kehittäjänä, osallistuin kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Arvioidessamme osaamiskartoitusta ja sen hyötyjä, esiin tuli muun muassa seuraavia seikkoja (Kallansalo, 2009):

1. Osaamiskartoitus yhteistoiminnallisesti oli uusi menetelmä Pohjois-koillisen nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisessä
2. Osaamiskartoituksen kautta Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperusta jalkautui ruohonjuuritasolle, jolloin sitä on helpompi ymmärtää
3. Osaamiskartoituksen kautta arjen työtä pystyi tutkimaan yhdessä
4. Toimintaa pystyi suunnittelemaan paremmin kuin tietää toisten osaamisia
5. Osaamisen kehittämishaasteet nousivat arjen työstä

Opintojakson tehtävästä saatu oppimiskokemus siivitti minua tutkimaan kriittisesti Pohjois-koillisen nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisen menetelmien rakennetta ja sisältöä. Kehityskeskustelussa osaaminen ja osaamisen kehittymisen tarpeet jäivät toiminnanjohtajan ja alaisen väliseksi, jolloin nuorisotyöyksikön työntekijät eivät tiedä toistensa osaamisia. Nuorisotyöyksikön toiminnan kehittämisen kannalta työntekijöiden olisi kuitenkin tärkeää tietää toistensa osaamisia, koska yksiköllä on yhteinen tulokortti. Tulokortin avulla toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja kehitetään. Nuorisotyöyksikön yhteiset suunnittelu, -arviointi, - ja kehittämispäivien sisältö on lähinnä toteutetun toiminnan kertaamista. Tällä tarkoitan sitä, että nuorisotalojen henkilöstö kertoo mitkä suunnitelluista toiminnoista ovat toteutuneet ja miten toiminta on onnistunut. Kun kolmen nuorisotalon toimintaa kerrataan, aikaa ei jää työn tutkimiseen ja yhteiseen reflektointiin. Yhteinen reflektointi mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja sen hyödyntämisen tulevaa

oppimista varten (Leppilampi & Piekkari 1999, 13–14). Päivien rakenne ei mahdollista kaikkien osallistumista. Yleensä yksi nuorisotalon työntekijöistä kertoo toiminnasta ja muut ovat passiivisessa roolissa, jolloin työntekijöiden välinen vuorovaikutus on vähäistä. Tämä voi heikentää sitoutumista työn kehittämiseen. Pohjois-koillisen nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisestä puuttuu työväline, minkä kautta yksikön työntekijät voivat yhdessä reflektoida arjen työtä, oppia toisilta, saavat tietää toistensa osaamisia, voivat hyödyntää niitä toiminnassa ja ovat aktiivisia toimijoita oman työn kehittämisessä.

Haastattelin opinnäytetyötäni varten (liite 1) Nuorisoasiainkeskuksen henkilöstötiimin henkilöstösuunnittelijaa. Haastattelussa kävi ilmi, että henkilöstötiimillä on vasta valmisteilla suunnitelma, miten osaamista voitaisiin kehittää yhdessä yksikötasolla. Kokemukseni Jakomäen työyhteisössä toteutetusta osaamiskartoituksesta, kriittinen pohdintani ja henkilöstösuunnittelijan haastattelu vahvistivat opinnäytetyöni tärkeyden ja tekemisen tarpeellisuuden. Tämän työn tavoitteena oli kehittää osaamista yhteistoiminnallisesti jaetun asiantuntijuuden kautta.

5 OSAAMINEN

Helakorven (2005) mukaan osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaaminen muodostuu ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista sekä yksilön persoonallisuudesta, joita perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö muokkaavat. Osaaminen ei ole kuitenkaan vain tietämistä, taitamista ja yksilön persoonallisia ominaisuuksia, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu entistä enemmän. Oppivassa organisaatiossa työtehtäväkohtainen osaaminen ei enää riitä, vaan vuorovaikutustaidoilla, ajattelun taidoilla, kyvyllä toimia tiimissä ja organisoida työtä on entistä suurempi arvo. Osaaminen on myös joustavuutta, muutoshalukkuutta ja osaamisen arviointia ja kehittämistä. (Helakorpi 2005, 56, 134.)

Otalan (2008) mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista, kontakteista ja verkostoista. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen.

Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan sopeutumista uusiin tilanteisiin.

Näiden lisäksi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sisältyvät tunneäly ja motiivit. Tunneäly sisältää joukon sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. Lisäksi siihen kuuluu kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää. Osaamisen yksi ulottuvuus on yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin, koska yksi ihminen ei voi hallita kaikkea tarvitsemaansa tietoa. Asiantuntijuus on nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista toisten asiantuntijoiden kanssa. (Ojala 2008, 50–51.) Hakkarainen määrittää asiantuntijuuden sosiaalisen kanssakäymisen muodoksi, jossa toimija A selittää jotain toimija B:lle. Yhteisenä tavoitteena on vastata miksi, mikä tai kuinka kysymykseen. Kysymysten ja selittämisen kautta luodaan uutta osaamista toisten asiantuntijoiden kanssa. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 304.)

Yksilön osaamisesta käytetään kompetenssi termiä. Kompetenssi tarkoittaa että yksilö on pätevä ja oikein kouluttautunut tiettyyn työtehtävään ja että hänellä on vaadittavat kyvyt suoriutua työtehtävästä. Kompetenssi pitää sisällään yksilön tiedot, taidot, asenteet ja motiivit, mitkä ovat tarkoituksenmukaisia tietyn työn tekemiselle. (Hätönen 2007, 13.) Yksilön kompetenssia arvioidaan tietyssä työssä vaadittaviin vaatimuksiin. Yhteisöpedagogin ammatilliset kompetenssit ovat pedagoginen, yhteisöllinen, yhteiskunnallinen – ja kehittämisosaaminen.

Ammatillisiin kompetensseihin sisältyvät seuraavat osat (Humanistinen ammatikorkeakoulu 2010):

- Pedagoginen osaaminen

Pedagogisessa osaamisessa yksilöllä on kyky ymmärtää kasvatuksen ja kehityksen lainalaisuudet sekä kykenee soveltamaan tätä käytännössä. Lisäksi yksilö ymmärtää kansalaistoiminnassa ja nuorisotyössä käytettävien kasvatuksellisten menetelmien tietoperustan.

- Yhteisöllinen osaaminen

Yhteisöllisessä osaamisessa yksilö ymmärtää ryhmädynamiikan ja ryhmäprosessien merkityksen ja hän osaa soveltaa tietoa työskennellessään erilaisissa ympäristöissä. Yksilö osaa hyödyntää toiminnassaan yhteisöjen kasvupotentiaalia ja voimavaroja sekä yhteisöllisyyden että yksilöiden ja yhteisöjen toimijuuden vahvistamiseksi. Yhteisöllisessä osaamisessa yksilö osaa käyttää erilaisia osallistavia pedagogisia menetelmiä.

- Yhteiskunnallinen osaaminen

Yhteiskunnallisessa osaamisessa yksilö tuntee yhteiskunnan rakenteet ja toimintamekanismit sekä erilaiset palvelujärjestelmät ja osaa tarkastella yhteiskunnan eri ilmiöitä paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Yksilö tuntee kansalaistoiminnan ja nuorisotyön merkityksen yhteiskunnassa ja tuntee julkisen sektorin toimintakäytännöt. Lisäksi hän tuntee nuorten elinolojen kokonaisuuden ja sosiaalisten ongelmien syntymekanismit ja osaa toimia nuorten osallisuuden ja kansalaisuuden vahvistajana.

- Kehittämisosaaminen

Kehittämisosaamisessa yksilö osaa suunnitella, toteuttaa ja organisoida erilaisia projekteja ja työskennellä projektimaisesti erilaisissa yhteisöissä. Yksilöllä on valmiuksia tutkivaan, kokeilevaan, kehittävään ja arvioivaan työöteeseen ja sen käyttöön.

Hätösen määritelmän mukaan osaamisessa ei ole kyse vain yhden yksilön osaamisesta, vaan useiden henkilöiden oppimisesta ja heidän osaamisen yhdistymisestä (Hätönen 2000b, 15). Helakorven määritelmässä osaaminen muo-

dostuu työyhteisön jäsenten yhteisestä osaamisesta (Helakorpi 2005,62). Organisaation osaaminen muodostuu siellä työskentelevien yksilöiden osaamisesta. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti hyväksytty toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu koko organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhdessä toimimiseksi.

Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, jossa mahdollistuvat jakaminen, yhdistäminen, kehittäminen ja yhdessä toimiminen. Organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008,50–53.)

Organisaation kannalta tärkeimmästä osaamisesta käytetään nimitystä strateginen osaaminen. Strateginen osaaminen on sitä, että yrityksessä tiedetään mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. Strategisia osaamisia hankitaan, kehitetään, niistä luovutaan ja niiden riittävyyttä arvioidaan. Strategisella osaamisella on siis tietty elinkaari.(Ojala 2008,53,57.) Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus on määritellyt strategiselle osaamiselle kahden vuoden elinkaaren. Strategiset osaamisalueet vuosiksi 2010–2012 ovat (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus 2010b):

1. Nuorisopoliittinen toiminta
2. Median ja verkon monipuolinen käyttö nuorisotyössä
3. Vetovoimaiset palvelut
4. Kumppaniyhteistyön vahvistaminen
5. Asiakastiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä
6. Hyvinvoiva henkilöstö
7. Resurssien suuntaaminen painopistealueille
8. Osaamisen kehittäminen painopistealueilla

6 OSAAMISEN YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisestä puhutaan organisaatioissa usein henkilöstön kehittämisen käsitteellä. Käsite on kuitenkin suppea, eikä vastaa nykyajan osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta. Käsite korostaa sitä, että henkilöstö on kehittämistoimenpiteiden kohteena, jota joku ulkopuolinen kehittää. Nykyisen ajattelun mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2009,183.) Honkasen mukaan osaamisen kehittämisellä ymmärretään usein kapeasti vain siihen liittyvät toimet. Hyvään työssä suoriutumiseen voidaan vaikuttaa myös työtä ja työmenetelmiä tai koko työyhteisöä kehittämällä. (Honkanen 2006,339.) Helakorven määritelmän mukaan osaamisen kehittäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla organisaatiossa toimivat ihmiset kehittyvät niin, että he oppivat sekä organisaation että yksilön ja työn kannalta hyödyllisiä tietoja, taitoja ja näkemyksiä (Helakorpi 2005, 172).

Osaamisen kehittämisen prosesseja tuetaan organisaatiossa johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Toimintamalleja suunnitellessa pitäisi huomioida se, miten voitaisiin tukea kokemuksesta oppimista yksilö-, ja ryhmätasolla. Oppivassa organisaatiossa oppijälähtöisyys ja toiminnallisuus ovat keskeisiä luottaessa osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Kokemuksille ja erilaisille näkemyksille ja niiden prosessoinnille annetaan paljon tilaa. Yksittäisille taidoille annetaan vähemmän painoarvoa. Kokemukset ja näkemykset saadaan parhaiten hyödyksi silloin kun työyhteisössä tarkastellaan niitä reflektiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaa ja sen seurauksia tutkitaan oppiminen mielessä. (Viitala 2009, 183–184.) Osaaminen kehittyy reflektiivisen vuorovaikutuksen avulla ja uudistuu vastaten paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimukseen (Helakorpi 2005,62).

Osaamisen kehittämisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation strategiaperustasta. Osaamisen kehitystarpeet saadaan selville, kun mietitään mitä osaamista organisaatiolla tällä hetkellä on, mitä osaamista pitäisi olla ja pitäisikö jostain osaamisesta mahdollisesti luopua. Olennaista on tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Sydänmaanlakka 2000, 124.) Strategia on usein vieras sitä toteuttavalle henkilöstölle. Strategia tulee lähemmäksi arjen työtä, kun ihmiset

tutkivat yhdessä strategian vaatimaa osaamista omassa työyhteisössä. Parhaimmillaan osaamistarpeiden pohdinta on yhteisen tulevaisuuden suunnittelua laajalla joukolla. (Ojala 2008, 109.)

Jotta osaamisesta voidaan puhua yhteisesti ja konkreettisesti tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartoitus (Hätönen 2007,9). Osaamiskartoitus on osaamisen kehittämisen väline ja se tähtää kehittämissuunnitelman laadintaan (Oulun yliopisto 2006). Osaamisen kartoittamisen tavoitteena on saada tulevaisuuden osaamistarve konkreettiseksi, jotta voidaan suunnitella organisaatio-, yksilö- tai yksikkötason kehityssuunnitelmia. Osaamiskartoituksen voi tehdä koko organisaatiolle, tietyille työyksiköille tai yksilölle (Hätönen 2007,9–11). Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa, tulosyksikössä tai yksilöllä on tällä hetkellä ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamiskartoituksen suurin hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja toiminnan suuntaaminen. Näiden avulla olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, koska se tulee uudella tavalla näkyväksi. Kartoituksen avulla voidaan tehdä perustallisimpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta ja aikataulusta. (Viitala 2009,181–182.)

Useimmiten osaamiskartoitus toteutetaan organisaatiossa tietokoneella olevan lomakkeen avulla. Kyselyjen tulokset kootaan ja tulokset analysoidaan sen perusteella paljoko ja mitä osaamisia löytyy. Tulosten kautta organisaatiossa suunnitellaan henkilöstön laajempia kehittämissuunnitelmia. Työyksiköissä kartoituksen toteuttaminen etenee niin, että työntekijä tekee ensin yksin itsearviointin osaamisestaan täyttämällä osaamiskartoituslomakkeen. Tämä jälkeen lomake käydään läpi esimiehen ja alaisen kahdenvälisessä kehityskeskustelussa. (Hätönen 2007,9.) Tällainen rakenne osaamiskartoituksessa ei vastaa nykyistä käsitystä osaamisen kehittämisestä, koska siinä ei mahdollistu osallistuminen oman työn kehittämiseen, työyhteisön jäsenten erilaisten kokemusten ja näkemysten prosessointi, yhteinen oppiminen ja reflektiivisyys. Tässä opinnäytetyössä osaamiskartoitus toteutettiin yhteistoiminnallisesti. Osaamisen yhteistoiminnallinen kehittäminen poistaa edellä esitetyt ongelmat.

Osaamisen yhteistoiminnallinen kehittäminen on alhaalta ylöspäin kehittämistä. Alhaalta ylöspäin kehittäminen tarkoittaa arjen työn ja toiminnan tutkimista yhdessä, niistä oppimista sekä osaamisen kehittämistä näiden pohjalta. Työyhteisön jäsenet tutkivat työtään sillä kielellä, millä he ovat itse oppineet miettimään omaa työtään. Alhaalta ylöspäin kehittämisessä työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia toimijoita oman työn kehittämisessä. (Nakari & Valtee 1995, 53–55.)

Nakari & Valteen näkemys tukee havaintojani ja kokemuksiani siitä, että työyhteisöt ovat hyvin usein kehittämisen kohteina, eivät itsenäisiä toimijoita. Osaamista kehitetään ulkopuolisen asiantuntijan toimesta esimerkiksi luennon kautta. Ulkopuolinen asiantuntija ei voi tietää minkälaista työ on arjessa ja mitä työhön liittyy. Tästä syystä hän ei puhu samaa kieltä kuin työntekijät. Näistä syntyy ristiriita, joka voi aiheuttaa työntekijöissä tunteen, että ei voi osallistua oman työn kehittämiseen. Tämä vaikuttaa työmotivaation laskuun, mikä näkyy huonompana työsuorituksena. Monesti myös ulkopuolinen asiantuntijan määrittelee tavoitteet. Tällöin kehittäminen jää irralliseksi, eikä muodostu osaksi arjen työtä (Vartiainen & Kujala 1999, 8). Tällaista kehittämistä voidaan kutsua ylhäältä alaspäin kehittämiseksi. Kansainväliset ja suomalaiset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että henkilöstön sitoutuminen ylhäältä alaspäin kehittämiseen on heikkoa, koska ne eivät välttämättä kosketa työyhteisön arkea. (Nakari & Valtee 1995, 45.)

Osaamisen yhteistoiminnallinen kehittäminen on työyhteisön yhteistoiminnallista oppimista. Yhteistoiminnallinen oppiminen tarkoittaa taitoa jakaa tietoa ryhmässä niin, että ryhmä saavuttaa korkeamman osaamisen tason kuin yksilö yksinään. Yhdessä oppimiseen liittyy myös toisten kuuntelu, toiminen erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa työtehtävissä sekä taitoa tarkastella ja arvioida asioita eri näkökulmasta. (Hätönen 2000b, 12–13.) Yhdessä oppimisella, toisten auttamisella ja toisilta oppimisella pyritään sosiaaliseen muutokseen, jossa avoimuus, ryhmäkeskustelut ja yhteinen prosessointi ovat vallitsevia piirteitä (Leppilampi & Piekkari 1999, 12).

Käytännössä yhteistoiminnallinen oppiminen tarkoittaa työskentelyä pienissä ryhmissä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Perusajatuksena on, että jokainen työskentelyyn osallistuva saa samalla kertaa jotain itselleen ja koko

ryhmälle. Perinteiseen ryhmätyöskentelyyn verrattuna oppija nähdään itseohjautuvana, tahtovana ja itsenäisesti ajattelevana, jolle tulee antaa vastuu omasta oppimisesta. Yhteistoiminnallinen oppiminen ei ole nippu erilaisia opetusmenetelmiä, vaan erilainen tapa suhtautua tietoon, oppimiseen, ympäristöön ja toisiin ihmisiin. (Sahlberg&Leppilampi 1994,71;Leppilampi& Piekkari 1999,12.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen on levinnyt työelämään ja nykyään eri organisaatioissa nähdään, että yhdessä oppiminen, tekeminen ja päättäminen ovat avain menestykseen (Sahlberg & Shlomo, 10–11).

Seuraavat viisi yhteistoiminnallista periaatetta sopivat Leppilammen ja Piekkarin mukaan suomalaiseen yhteiskuntaan ja kulttuuriin (Leppilampi& Piekkari 1999, 13–14):

1. Positiivinen riippuvuus

Ryhmän jäsenten riippuvuus kehittyy, kun heillä on tunne että tarvitsevat toisiaan suorittaakseen tehtävän. Ryhmän jäsenten on havaittava tunnetasolla että he ovat liittyneet yhteen ja yhteinen menestyminen koituu kaikkien parhaaksi. Tällöin ryhmän jäsenet kokevat myös olevansa samassa veneessä.

2. Vuorovaikutteinen viestintä

Vuorovaikutuksen keskeisiä muotoja ovat yhteenvetojen tekeminen, selitysten antaminen ja vastaanottaminen, tiedon ja ymmärtämisen tarkentaminen ja asioiden edelleen kehittäminen yhdessä keskustellen. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa opitaan tehokkaammin kuin yksin.

3. Yksilöllinen vastuu

Yhteistoiminnallisessa oppimisessa yksilöllä on iso vastuu, koska ryhmä on onnistunut tehtävässään vasta kun jokainen jäsen on tuonut oman panostuksensa tehtävän suorittamiseen.

4. Sosiaaliset ryhmätaidot

Sosiaalisia ryhmätaitoja tarvitaan oppimisen lisäksi kaikessa kanssakäymisessä läpi elämän. Oppimisprosessille on ominaista omien ajatusten testaaminen, puhuminen ja toisten kuunteleminen.

5. Toiminnan ja oppimisen yhteinen pohtiminen

Yhteinen reflektointi mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja sen hyödyntämisen tulevaa oppimista varten.

Tutkimukset puhuvat yhteistoiminnallisuuden puolesta. Niiden mukaan yhteistoiminnallisuuteen perustuvat ryhmät, joilla on yhdessä sovittu tavoite, ovat parempia ja tuloksellisempia kuin yksilölliseen toimintaan perustuvat ryhmät. Yhteistoiminnallisessa ryhmässä on enemmän myönteistä asennetta työtä kohtaan, yhteistoiminnallinen ryhmä muodostaa oppimiskeskeisen työyhteisön ja ryhmässä saavutettu tieto siirtyy kaikille. (Vartiainen & Kujala 1999,8; Hätönen 2000a, 8.)

Osaamisen yhteistoiminnallinen kehittäminen tarvitsee kehittäjän, joka organisoii työyhteisön toiminnan niin, että yhteistoiminnallinen oppiminen on mahdollista (Kurki 2000,20). Yhdessä oppiminen motivoi ja innostaa ihmisiä osallistumaan yhteiseen kehittämisprosessiin. Osallistumisen kautta työyhteisö on aktiivinen oman osaamisensa ja työnsä kehittäjä. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kehittäjä ja toimijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen. Jokainen tuo omat näkökulmat keskusteluun ja auttavat toisia niiden muotoilussa. Yhteisen keskustelun ja toisten auttamisen kautta kehittäjä ja toimijat ovat tasavertaisia. (Toikko & Rantanen 2009,91.)

7 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

7.1. Tutkiva ja kehittävä työote

Käytän työssäni tutkivan ja kehittävän työotteen mallia. Tutkivan ja kehittävän työotteen malli ohjaa henkilöstöä osallistumaan yhteiseen, asteittain syvenevään kehittämisprosessiin, joka synnyttää uutta tietoa ja ymmärrystä (Hakkarainen, Bollström-Huttunen, Pyysalo&Lonka 2005,30).



Kaavio 2. Tutkivan ja kehittävän työotteen malli (Hakkarainen ym. 2005, 30).

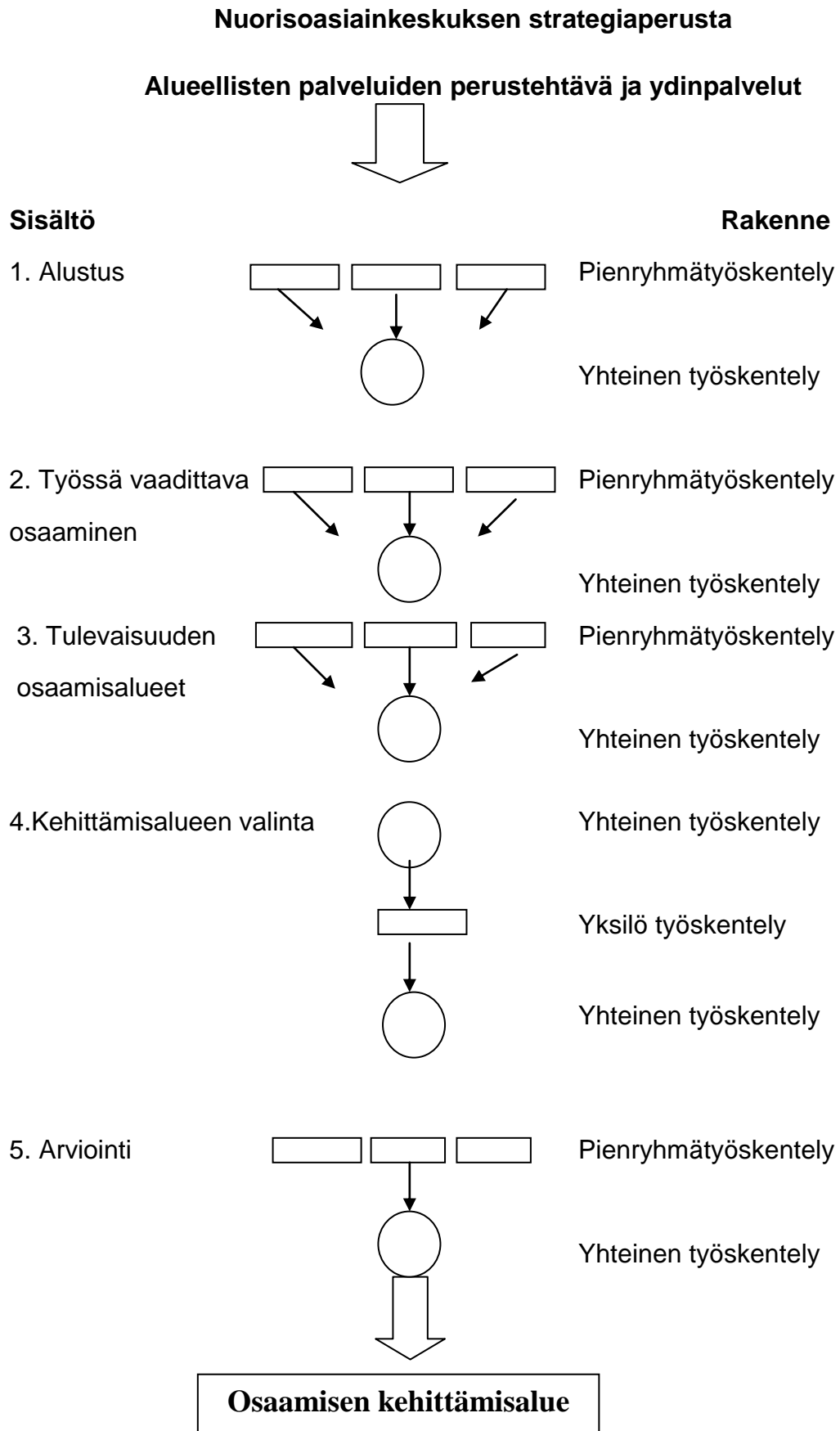
Tutkiva ja kehittävä työote alkaa kontekstin luomisella. Kontekstin luominen tarkoittaa sitä, että kehittäminen ankkuroidaan henkilöstön aikaisempaan tietoon ja kokemuksiin, ja asetetaan tavoitteet yhdessä. Kontekstin tulee olla riittävän monipuolinen ja haastava, jolloin se tarjoaa mahdollisimman monia näkökulmia ja lähestymistapoja. Konteksti vaiheen jälkeen pureudutaan aiheeseen ongelmien ja kysymysten asettamisen kautta ja rakennetaan niiden avulla omia teorioita ja selityksiä. Tärkeä merkitys on henkilöstön itsensä asettamien ongelmien ratkaisemisella, jotka syntyvät yhteisen pohdiskelun ja ajattelun avulla. Seuraavassa vaiheessa henkilöstö luo omia työskentelyteorioita kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Työskentelyteorialla tarkoitetaan olettamusten, selitysten, tulkintojen ja mallien kehittelyä. Työskentelyteorioiden luomisen prosessin tarkoituksena on rohkaista henkilöstöä kehittämään omia ajatuksiaan ja ideoitaan selittämällä toisille erilaisia tapauksia ja tilanteita ja vertailemalla käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 299–303.)

Tutkivan ja kehittävän työotteen seuraava vaihe on kriittinen arviointi, jossa henkilöstö arvioi ja vertailee luomiaan työskentelyteorioita ja kehittämislle asettamia tavoitteita. Kriittinen arviointi tähtää henkilöstön luomien työskentelyteorioiden kehittämiseen ja parantamiseen. Arviointia seuraava vaihe on uuden, syventävän tiedon hankkiminen ja luominen. Tässä henkilöstö testaa aikaisemmin luomiaan työskentelyteorioita. Onnistuessaan tässä vaiheessa, henkilöstö kykenee luomaan asteittain monimutkaistuvia työskentelyteorioita, luopumaan arkikäsityksistään ja löytämään kehittämisen kohteena olevien ilmiöiden selittämisen, ymmärtämisen ja päättelyn kannalta merkityksellisiä käsitteitä ja malleja. (Hakkarainen ym. 2004, 299–303.)

Jaettu asiantuntijuus tutkivan ja kehittävän työotteen mallissa tarkoittaa sitä, että kaikki yhteisöllisen oppimisen osaprosessit voidaan jakaa henkilöstön jäsenten kesken. Tiedon kehittyminen on koko henkilöstön vastuulla. Yhteisöllisen tiedonrakentamisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen avulla koko henkilöstön älyllisiä voimavaroja voidaan käyttää kehittämisprosessin edistämisessä. (Hakkarainen ym.2004,302-303.)

7.2. Osaamiskartoitus yhteistoiminnallisesti

Suunnittelemani ja toteuttamani yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen malli on seuraavanlainen.



Kaavio 3. Osaamiskartoitus yhteistoiminnallisesti (mukailtu, Papunen, 2010).

Yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen rakenne mahdollistaa henkilöstön yhteistoiminnallisen oppimisen. Pienryhmätyöskentelyssä henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa kokemuksia arjen työstä, jolloin saadaan erilaisia näkökulmia. Erilaisten näkökulmien kautta on mahdollisuus oppia toisilta. Henkilöstön yhteisen työskentelyn kautta pienryhmien kokemukset ja erilaiset näkökulmat tulevat yhteiseen keskusteluun, jolloin on mahdollista tehdä erilaisia yhteenvetoja asioista sekä kehittää niitä yhdessä eteenpäin (Leppilampi,& Piekkari 1999,13–14).

Yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen sisältö tukee yhteistoiminnallisen kehittämisen prosessin syvenemistä. Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperusta ja alueellisten palveluiden perustehtävä ja ydinpalvelut jaetaan vaiheittain pienemmiksi osa-alueiksi. Tämä edellyttää henkilöstöltä joka vaiheessa uuden, syvemmän tiedon hankkimista. Uuden tiedon hankkiminen motivoi ja sitouttaa yhteiseen kehittämisprosessiin, koska se vie prosessia eteenpäin. (Hakkarainen ym. 2004,301.)

Tutkivaan ja kehittävään työotteeseen kuuluu itsearviointi. Yksilötyöskentelyssä henkilöstö tutkii omaa osaamistaan ja tarvittaessa muuttaa käsityksiään ja näkemyksiään. Yhteistoiminnallisessa osaamiskartoituksessa itsearviointi on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen oppimistapahtuma (Hätönen 2007,42). Yhteisöllisen oppimistapahtuman itsearvioinnista tekee se, että se jaetaan henkilöstön kesken.

Jaettu asiantuntijuus tarkoittaa osaamiskartoituksessa sitä, että kaikki vaiheet jaetaan henkilöstön kesken. Jakaminen tarkoittaa pienryhmätyöskentelyssä ja yhteisessä työskentelyssä omien kokemusten, näkemysten kertomista arjen työstä niin, että muutkin sen ymmärtävät. Tässä henkilöstö joutuu organisoimaan ja jäsentämään ajatuksiaan sellaiseen muotoon, että ne voi kertoa. (Hakkarainen ym.2004,302–303.) Se, että nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisalue löytyy, on kaikkien vastuulla.

Yhteistoiminnallinen osaamiskartoitus mahdollistaa henkilöstön erilaisten kokemusten ja näkemysten prosessoinnin ja yhteisen oppimisen ja osallistumisen oman työn ja osaamisen kehittämiseen. Kartoituksen kautta saadaan selville osaamisen kehittämisalue. Lisäksi osaamisalueet tulevat näkyviksi, mikä vahvistaa ammatillista itsetuntoa ja työmotivaatiota. (Ahlqvist, 2009.)

Osaamiskartoituksessa kehittäjä ei tee ajattelutyötä henkilöstön puolesta, eikä anna valmiita vastauksia. Kehittäjän tehtävänä on ohjata henkilöstöä asettamaan itse ongelmia, hankkimaan uutta tietoa, luomaan omia selityksiä ja ratkaisuja. Prosessissa kehittäjä käyttää omaa asiantuntijuuttaan kehittämisprosessin suuntaamiseksi olennaisiin asioihin. (Hakkarainen ym.2004,303.)

Valitsin yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen osaamisen kehittämisen menetelmäksi, koska Jakomäen nuorisotalon työyhteisössä toteutetusta kartoituksesta saatiin hyviä tuloksia. Opinnäytetyön kautta minulla oli mahdollisuus kehittää uudenlainen työväline Pohjois-koillisen nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa yksittäinenkin työntekijä voi hyödyntää oppimiaan taitoja ja tietoja muissa toimintakonteksteissa (Sarala & Sarala 1999, 56).

8 YHTEISTOIMINNALLISEN KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Toteutin osaamiskartoituksen yhteistoiminnallisesti Pohjois-koillisessa nuorisotyöyksikössä keväällä 2010. Ajallisesti osaamiskartoitus kesti noin viisi tuntia. Kehittämisprosessiin osallistui 11 nuorisotyöyksikön työntekijää ja toiminnanjohtaja. Toimin kehittäjänä, samalla osallistuin prosessiin yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstölle olin luvannut anonymisuojan. Tämän työn tavoitteena oli osaamisen kehittäminen yhteistoiminnallisesti jaetun asiantuntijuuden kautta. Esittelen seuraavaksi kehittämisprosessin eri vaiheet. Osaamisen yhteistoiminnallisen kehittämisprosessin kuvauksen kautta pyrin vastaamaan työn tavoitteisiin. Työni luotettavuuden osoitan tarkalla kehittämisprosessin avaamisella.

8.1. Osaamiskartoituksen alustus

Alustus muodostui osaamiskartoituksen esittelystä, henkilöstön pienryhmätyöskentelystä ja koko henkilöstön yhteisestä työskentelystä. Osaamiskartoituksen alustuksessa oli tarkoitus toteutua tutkivan ja kehittävän työotteen mallista kontekstin luominen. Kehittäminen ankkuroitiin henkilöstön aikaisempiin tietoihin ja

kokemuksiin sekä määriteltiin tavoitteet yhdessä (Hakkarainen ym.2004, 299). Tavoitteena oli myös auttaa henkilöstöä motivoitumaan ja sitoutumaan yhteiseen kehittämisprosessiin.

Esittelin osaamiskartoituksen henkilöstölle. Kerroin henkilöstölle mikä on osaamiskartoitus, mitkä ovat työni lähtökohdat, miksi toteutamme sen yhteistoiminnallisesti, millä aikataululla kartoitus tehdään ja mikä on roolini. Esittelyn jälkeen ohjeistin henkilöstöä siirtymään pienryhmiin pohtimaan tavoitteita osaamiskartoitukselle. Pienryhmätyöskentely ei alkanut hyvin, osoituksena kahden nuoriso-ohjaajan kommentit:

”Hoh,hoi”(Nuoriso-ohjaaja 1)

”ai, mikä se kysymys oli” (Nuoriso-ohjaaja 2)

Kommentit kuvasivat motivaation ja sitoutumisen tasoa pienryhmätyöskentelyn alussa. Motivaation ja sitoutumisen heikkoon tasoon vaikutti arvioni mukaan kolme seikkaa. Ensinnäkin osaamiskartoituksen esityksen aikana henkilöstöllä oli passiivinen rooli. Passiivisessa roolissa henkilöstö on kehittämisen kohteena. Toiseksi kaikilla ei ollut yhteisiä tietoja ja kokemuksia yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen teosta. Lisäksi käytin esityksessä kieltä, mikä ei koskettanut arjen työtä. Näiden syiden takia osalle henkilöstöstä tuli ehkä tunne, että kehittämisprosessi on irrallinen arjen työstä. Kehittäminen ei ankkuroitunut henkilöstön aikaisempiin kokemuksiin.

Havaintojeni mukaan työskentelymotivaatio kasvoi, kun pienryhmät alkoivat pohtia tavoitteita kartoitukselle suhteessa arjen työhön. Arjen työstä jokaisella on omia kokemuksia ja näkemyksiä, joten niitä on helppo jakaa toisten kanssa. Keskustelu muuttui vuorovaikutukselliseksi, henkilöstöllä oli aktiivinen rooli. Kehittämisen kontekstin luominen oli onnistunut tässä vaiheessa.

Pienryhmätyöskentelyn jälkeen ohjeistin henkilöstön yhteiseen työskentelyyn. Yhteisessä työskentelyssä pienryhmät kertoivat tavoitteita osaamiskartoituksen teolle.

Nuoriso-ohjaaja kolme kertoi heidän ryhmän ajatuksia

”Nk suurten strategioiden maastouttaminen, jotta niiden takana voi seistä”.

Toisesta pienryhmästä tuli sama tavoite

”strategiat ja kaikenmaailman jutut, et ne ois niinku sillee kansan omaisesti, tajuais mitä ne niinku tarkoittas”

Nämä tavoitteet kertoivat siitä, että Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperusta on abstrakti henkilöstölle, eikä kosketa arjen työtä.

Osaamiskartoituksen tavoitteiksi muodostuivat

1. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen strategian maastouttaminen arjen työhön
2. Nuorisotyöyksikön erityisosaamiset
3. Työntekijöiden osaamisten hyödyntäminen yksikön toiminnassa
4. Työntekijöiden koulutustarpeet.

8.2. Työssä vaadittava osaaminen

Olin kirjoittanut etukäteen fläppipapereille Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustan ja alueellisten palveluiden perustehtävän ja ydinpalvelut. Laitoin nämä seinälle, jolloin niihin on helppo palata koko kehittämisprosessin ajan. Kävin nämä läpi ja ohjeistin henkilöstön pienryhmiin. Pienryhmät pohtivat fläppien pohjalta miten arjen työ näyttäytyy ja mitä osaamista ne vaativat. Ryhmien tuotokset purettiin henkilöstön yhteisessä työskentelyssä. Tämän vaiheen tavoitteena oli saada yhteinen näkemys työssä vaadittavista osaamisista.

Havaintojeni mukaan pienryhmätyöskentelyssä käytiin vilkasta ja vuorovaikutuksellista keskustelua. Vilkkaaseen ja vuorovaikutukselliseen keskusteluun vaikutti se, että pienryhmässä jokaisella oli mahdollisuus osallistua työskente-

lyyn. Ryhmäläiset kertoivat omia kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten arjen työ näyttäytyy suhteessa Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustaan ja alueellisten palveluiden perustehtävään ja ydinpalveluihin ja mitä osaamista ne vaativat. Ryhmäläiset tekivät toistensa kokemuksista yhteenvetoja ja kehittivät niitä eteenpäin. Yhteisen pohdiskelun tuloksena syntyi sisällöllisesti ja ulkoisesti kolme erilaista kuvausta.

Pienryhmätyöskentely purettiin henkilöstön yhteisessä työskentelyssä niin, että ensin ryhmät kertoivat arjen työn näyttäytymisen. Tämän jälkeen työssä vaadittavan osaamisen. Kuvailen arjen työn näyttäytymisestä vain niitä kohtia, missä pienryhmien tuotoksien erot tulevat näkyviin. Erot ovat osaamisen yhteistoiminnallisen kehittämisen kannalta olennaista. Työssä vaadittavat osaamiset kuvaan tämän jälkeen.

Kertaan Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustasta vision ja alueellisten palveluiden ydinpalvelut, koska ne tulivat esille konkreettisesti pienryhmätyöskentelyssä. Nuorisoasiainkeskuksen visio on tilaa olla nuori, kuulua ja loistaa! Helsinki on nuorille kaupunki, joka tarjoaa nuorille elämyksiä ja vapauden olla rohkeasti oma itsensä. Nuoret ja Nuorisoasiainkeskus luovat yhdessä omannäköistä kaupunkikulttuuria. (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus 2010c.) Alueellisten osaston ydinpalveluita ovat nuorisotalon avoimet illat, pienryhmätoiminta, loma-ajan toiminta, vaikuttamistoiminta ja verkkoperustainen nuorisotyö (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus 2010b).

Ensimmäiseksi kuvauksensa esitellyt pienryhmä ei eritellyt kaikkia viittä alueellisten palveluiden ydinpalveluita. Heidän mielestään yhden ydinpalvelun, nuorisotalon avoimien ovien kautta toteutuivat muut ydinpalvelut; vaikuttamistoiminta, loma-ajantoiminta, viikonlopputoiminta, verkkonuorisotyö ja pienryhmätoiminta. Seuraavana esiintynyt pienryhmä oli eritellyt ydinpalvelut. Luettelen kolme esimerkkiä. Avoin toiminta oli heidän mielestä ohjaajien läsnäoloa ja nuorten kohtaamispaikka. Pienryhmätoiminta tarkoitti esimerkiksi maahanmuuttaja nuorten ryhmiä, kokkikerhoa ja askartelukerhoa. Vaikuttamistoiminta oli arjessa arkiosallisuutta, nuorten talokokouksia ja tapahtumia.

Viimeisenä esitelleen pienryhmän kuvaus oli visuaalinen. Edellisen pienryhmän tapaan he olivat myös eritelleet ydinpalvelut. Pienryhmä oli myös samoilla linjoilla ensimmäisenä esiintyneen ryhmän kanssa, avoimen toiminnan kautta toteutuivat muut ydinpalvelut. Ero edellisiin pienryhmiin oli se, että heidän mielestä nuorisotalon avoin toiminta oli omaa osaamista ja sen hyödyntämistä. Oma osaaminen ja sen hyödyntäminen avoimissa ovissa linkittyi heidän mielestä muihinkin ydinpalveluihin.

Nuorisoasiainkeskuksen visiosta kaksi pienryhmää oli samaa mieltä. Visio näyttäytyi heidän mielestään arjen työssä konkreettisesti nuorten kuulemisena, mahdollisuutena olla oma itsensä ja nuoren avustamisena eteenpäin. Lisäksi nuorille tarjotaan nuorisotalon toiminnassa oppimisen paikkoja ja onnistumisen kokemuksia. Näiden kautta nuori voi kokea yhteisöllisyyttä. Kaupunkikulttuurin luomisesta yhdessä nuorten kanssa konkreettinen esimerkki oli nuorisotyöryhmän toiminta-alueella oleva nuorten skeittipaikka ja alueelliset tapahtumat.

Pienryhmä, joka oli tehnyt visuaalisen kuvauksen, oli jakanut Nuorisoasiainkeskuksen vision kahteen osaan. Heidänkin mielestään arjen työssä kaupunkikulttuurin luominen yhdessä nuorten kanssa tarkoittaa alueellisia tapahtumia ja nuorten skeittipaikkaa. Vision alkuosa oli pienryhmän mielestä haasteellinen viedä konkreettiselle tasolle. Nuoriso-ohjaaja neljä kiteytti ryhmän näkemyksen

”niin tiukkaa leijuntaa, että siihen on vaikea saada otetta”.

Arjen työn näyttäytymisen jälkeen pienryhmät kertoivat työssä vaadittavat osaamiset. Työssä vaadittavia osaamisia oli 32 kappaletta. Hain näistä yhteisiä nimittäjiä ja ryhmittelin ne. Ryhmittelyn tuloksena vaadittaviksi osaamisiksi muodostuivat työn suunnittelu-, toteutus-, ja arviointitaidot, omien taitojen hyödyntäminen, työn jakaminen, kulttuurisuustaidot, nuorisotyöllisten menetelmien hallintataidot, osallisuustaidot, verkostoitumistaidot, vaikuttamistaidot ja sosiaaliset taidot.

Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä käytiin aktiivista keskustelua. Pienryhmien kuvauksissa oli samanlaisia näkemyksiä, mutta myös erilaisuutta. Aktiiviseen keskusteluun vaikutti pienryhmien erilaiset kuvaukset.

Nuoriso-ohjaaja kolme kommentoi visuaalista kuvausta

”Tavattoman selkeästi kuvattu meidän perustehtävä. Mä haluisin kopion tosta jo ihan meidän tetti nuoria varten. Tosta on niin helppo selittää mitä kaikkea kuuluu, miten ne kaikki menee. Tässä selvennettiin, mitä me pohdittiin. Visio on tässä”.

Nuoriso-ohjaaja viisi kommentoi kaikkia pienryhmätöitä

”Kaikki on samoilla jäljillä, mut vähän eri sanoilla vaa. Tarkotettu just samaa ja se selventää sitä omaa ajatusta ku joku toinen sanoo sen eri tavalla”.

Pienryhmissä tapahtunut erilaisten kokemusten ja näkemysten prosessointi jakaantui koko henkilöstölle erilaisten ryhmätöiden kautta. Yhteistoiminnallinen ryhmä muodostaa oppimiskeskeisen työyhteisön ja ryhmässä opittu tieto jakaantuu kaikille (Vartiainen & Kujala 1999,8). Pienryhmissä opittu tieto täytyi osata kertoa niin, että muutkin sen ymmärtävät. Ymmärtäminen mahdollisti tiedon jakamisen. Tiedon jakaminen mahdollisti yhteisen, aktiivisen keskustelun ja keskustelun kautta yhteisen oppimisen. Tiedon jakamisen ja yhteisen oppimisen kautta henkilöstölle syntyi kokonaiskuva arjen työn näyttämisestä ja siinä vaadittavista osaamisista.

Pienryhmien tuotoksissa ei mainittu erikseen alueellisten palveluiden perustehtävää, mutta se näkyi arjen työssä vaadittavissa osaamisissa. Työn suunnittelu-, toteutus-, ja arviointitaidot, verkostoitumistaidot, työn jakaminen ja omien taitojen hyödyntäminen tarkoittivat perustehtävässä työn organisointia ja toiminnan kehittämistä yhdessä nuorten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Näiden kautta nuorisotyöntekijät ovat nuorten ja lähiyhteisöjen innostajia ja toimintaympäristön asiantuntijoita. Kulttuurisuustaidot liittyivät monimuotoiseen nuorisotyön osaamiseen. Nuorisotyöllisten menetelmien hallinta tarkoitti monipuolista harraste-toimintaa nuorisotaloissa arkena, viikonloppuna ja loma-aikoina. Vaikuttamistaidot ja osallisuustaidot liittyivät perustehtävässä nuoren/nuorten toimintaryhmien kasvun tukemiseen aktiiviseksi kansalaiseksi. Sosiaaliset taidot liittyivät kaikkien toimintaan.

Pienryhmätyöskentelyiden kuvauksissa Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustasta konkreettisesti esille tuli visio. Toiminta-ajatus ja arvot näkyivät kuitenkin myös arjen työssä vaadittavissa osaamisissa.

Nuorisoasiainkeskuksen toiminta-ajatuksena on tukea nuorten kasvua aktiiviseksi kansalaiseksi. Toiminta suunnataan kaikille helsinkiläisille nuorille ja heitä innostetaan löytämään itselleen sopivat tekemisen muodot. Nuorisoasiainkeskus kehittää työmuotoja seuraamalla nuoruuden ilmiöitä ja elinolojen muutoksia. Nuorisoasiainkeskuksen arvoja ovat elämisen ilo, asukaslähtöisyys, ekologisuus, yrittäjämielisyys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus ja turvallisuus. (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus 2010c.)

Kuvaan ensin miten toiminta-ajatus näkyi työssä vaadittavissa osaamisissa. Tämän jälkeen mainitsen arvoista yhden, yrittäjämielisyyden. Koen, että yksi esimerkki riittää kertomaan miten arvot näkyivät henkilöstön arjen työssä. Osallisuustaidot ja vaikuttamistaidot olivat nuorten kasvun tukemista aktiiviseksi kansalaiseksi. Verkostoitumistaidot, omien taitojen hyödyntäminen ja nuoriso-työllisten menetelmien hallinta liittyivät nuorten innostamiseen löytää itselleen sopivat tekemisen muodot. Työn suunnittelu-, toteutus-, ja arviointitaidot, työn jakaminen, kulttuurisuustaidot liittyivät työmuotojen kehittämiseen. Sosiaaliset taidot olivat toiminta-ajatuksessa kaikessa toiminnassa. Yrittäjämielisyys on nuorten omatoimisuuden lisäämistä. Nuoria rohkaistaan osallistumaan itseään koskevan toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja arviointiin. Yrittäjämielisyys liittyi osallisuustaitoihin ja vaikuttamistaitoihin.

Tässä toteutui tutkivan ja kehittävän työotteen mallista ihmettely ja kysymysten asettaminen ja työskentelyteorioiden luominen (Hakkarainen ym. 2004, 300–301). Ihmettely ja kysymysten asettaminen tarkoitti sitä, että henkilöstö tutki pienryhmissä arjen työtä ja mitä osaamista vaaditaan suhteessa Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustaan ja alueellisten palveluiden perustehtävään ja ydinpalveluihin. Keskustelun kautta pienryhmissä rakennettiin omia selityksiä ja teorioita. Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä luotiin omia työskentelyteorioita pienryhmätyöskentelyn pohjalta. Työskentelyteoriat olivat arjen työn näyttäytymisen ja yhteinen näkemys työssä vaadittavista osaamisista.

8.3. Tulevaisuuden osaamisalueet

Tutkimme työssä vaadittavia osaamisia suhteessa tulevaisuudessa vaadittavaan osaamiseen ensin pienryhmissä ja sen jälkeen yhteisesti. Työssä vaadittavia osaamisia olivat työn suunnittelu-, toteutus-, ja arviointitaidot, omien taitojen hyödyntäminen, työn jakaminen, kulttuurisuustaidot, nuorisotyöllisten menetelmien hallinta taidot, osallisuustaidot, verkostoitumistaidot, vaikuttamistaidot ja sosiaaliset taidot. Tavoitteena oli löytää yhteinen käsitys tulevaisuudessa tarvittavista osaamisalueista.

Kiertelin ensin kuuntelemassa pienryhmien keskustelua. Havaintojeni mukaan pienryhmissä käytiin aktiivista ja vuorovaikutuksellista keskustelua työssä vaadittavista osaamisista suhteessa tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Keskusteluissa ryhmäläiset kertoivat toisilleen, miten vaadittavat osaamiset näkyivät arjen työssä. Yhteisen keskustelun kautta he pohtivat minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

Aikani kierreltyäni osallistuin yhden pienryhmän työskentelyyn. Pienryhmässä keskusteltiin kulttuurisesta osaamisesta. Kerroin oman käsitykseni kulttuurisesta osaamisesta.

”mä käsitän kulttuurisen osaamisen, et siihen kuulu monikulttuurisuus”.

Mielipiteeni pohjautui omaan kokemukseen arjen työstä. Kerroin ryhmäläisille, miten monikulttuurisuus näkyy mielestäni arjessa. Muilla ryhmäläisillä oli samanlaisia arjen kokemuksia, joita he jakoivat. Yhteisen keskustelun jälkeen päätimme, että kulttuurinen osaaminen tarkoittaisi meidän mielestämme monikulttuurista osaamista. Kun olimme tästä päässeet yksimielisyyteen, niin keskustelimme onko monikulttuurisuus tulevaisuudessa tarvittava osaamisalue.

”Me nähdään sitä niin selkeästi avoimessa, et osaa olla täällä ja tarjota täällä ja on erilaista tietoa, mä uskon et se on monikulttuurisuus, mihin pitäis saada enemmän tietoa”. Kommentoi nuorisohjaaja kuusi.

Yhteenvedo oli se, että monikulttuurinen osaaminen on yksi tulevaisuudessa vaadittavista osaamisalueista, koska monikulttuuristen nuorten määrä kasvaa koko ajan.

Aktiiviseksi ja vuorovaikutuksellisesti pienryhmätyöskentelyn teki se, että ryhmän jäsenet jakoivat omia kokemuksia ja vastaanottivat toisten kokemuksia. Näitä kehiteltiin yhdessä eteenpäin ja lopuksi tehtiin yhteenvetoja tulevaisuudessa vaadittavista osaamisalueista. (Leppilampi & Piekkari 1999,13–14.)

Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä purettiin pienryhmien näkemykset tulevaisuudessa tarvittavista osaamisalueista. Pienryhmä, joka kertoi ensin oman näkemyksensä, oli yhdistänyt työssä vaadittavia osaamisia, jotta niistä tulisi selkeä tulevaisuuden osaamisalue. Esimerkiksi työn suunnittelu-, toteutus-, ja arviointitaidot oli jäsentynyt yhdeksi taidoksi, organisointitaidoksi. Toinen pienryhmä oli jättänyt pois omien taitojen hyödyntämisen tulevaisuuden osaamisesta. Tilalle he olivat lisänneet erityisosaamisen. Yhteisen työskentelyn tuloksena tulevaisuuden osaamisalueiksi muodostuivat monikulttuurisuus, organisointitaidot, nuorisotyöllisten menetelmien hallinta, erityisosaaminen, vaikuttamistaidot, verkotyö ja verkostoituminen.

Henkilöstön yhteinen työskentely osoitti, että muutkin pienryhmät olivat tehneet muutoksia osaamisista. Ryhmät olivat yhdistäneet osaamisia, jättäneet pois tai tilalle oli tullut uusi osaamisalue, mikä vastaa paremmin tulevaisuudessa vaadittavaa osaamista. Pienryhmätyöskentelyissä käydyn aktiivisen keskustelun tuloksena syntyi uutta tietoa, tulevaisuudessa vaadittavat osaamisalueet.

Nuorisoasiainkeskuksen strategiset painopistealueet näkyivät tulevaisuudessa tarvittavassa osaamisessa. Nuorisoasiainkeskuksen kahdeksan strategista painopistealuetta vuosiksi 2010–2012 ovat nuorisopoliittinen toiminta, median ja verkon monipuolinen käyttö nuorisotyössä, vetovoimaiset palvelut, kumppaniyhteistyön vahvistaminen, asiakastiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä, hyvinvoiva henkilöstö, resurssien suuntaaminen painopistealueille ja osaamisen kehittäminen painopistealueilla (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus 2010b).

Vaikuttamistoiminta tarkoitti nuorisopoliittista toimintaa. Verkkonuorisotyö tarkoitti median ja verkon monipuolista käyttöä. Erityisosaaminen, monikulttuurisuus ja nuorisotyöllisten menetelmien hallinta tarkoittivat vetovoimaisia palveluita. Verkostoituminen tarkoitti kumppaniyhteistyön vahvistamista ja asiakastiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä.

Työn organisointitaidot tarkoittivat hyvinvoivaa henkilöstöä ja resurssien suuntaamista painopistealueille. Osaamisen kehittäminen painopistealueilla tarkoitti nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisaluetta, mikä syntyi yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen kautta.

Tulevaisuuden osaamisvaatimukset pohjautuivat Helsingin kaupungin Nuorisosiainkeskuksen alueellisten palveluiden perustehtävään ja ydinpalveluihin ja sitä kautta Nuorisosiainkeskuksen strategiaperustaan ja strategisiin painopistealueisiin. Kun tulevaisuuden osaamistarpeet muodostuvat organisaation strategiapohjan perusteella, niin strategian toteutus tulee osaksi jokaisen työtä (Ahlqvist,&Nyman, 2010).

Tässä vaiheessa toteutui tutkivan ja kehittävän työotteen mallista syventävän tiedon luominen (Hakkarainen ym. 2004,302). Henkilöstö loi syventävää tietoa tutkimalla vaadittavia osaamisia suhteessa tulevaisuudessa vaadittavaan osaamiseen pienryhmissä ja jakamalla se yhteisesti. Uusi, syvempi tieto oli tulevaisuuden osaamisalueet.

8.4 Kehittämisalueen valinta

Merkitsin tulevaisuudessa tarvittavat osaamisalueet nuorisotyöyksikön osaamiskarttaan. Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä avasimme osaamisalueet, jotta kaikilla olisi sama käsitys mitä ne tarkoittavat. Tämän jälkeen ohjeistin henkilöstöä tekemään itsearviointin. Itsearviointissa henkilöstö kävi läpi osaamiskarttaa, arvioi omaa osaamistaan esitettyihin osaamiskuvauksiin, ja pohti niiden tärkeyttä omassa työssä asteikolla 1-4. Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä tutkimme osaamiskarttaa ja sen tuloksia. Tämän vaiheen tavoitteena oli löytää nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämisalue.

Yhteisessä työskentelyssä henkilöstö avusti toisiaan osaamisalueiden avaamisessa. Kun nuoriso-ohjaaja A pohti ääneen osaamisalueiden tarkoitusta, niin nuoriso-ohjaaja B jatkoi hänen ajatustaan eteenpäin. Nuoriso-ohjaajien A:n ja B:n ajatusta jatkoivat eteenpäin nuoriso-ohjaajat C ja D.

Avustamisen kautta osaamisalueet avattiin yksi kerrallaan, jolloin syntyi yhteinen käsitys mitä ne tarkoittavat ja miten niitä arvioidaan.

Henkilöstön ääneen pohdiskelemaan työskentelyyn vaikutti arvioni mukaan kaksi seikkaa. Osaamisalueet olivat laajoja ja abstrakteja. Tästä syystä niitä oli vaikea yksin avata. Äänen pohtien ja toisiaan avustaen osaamisalueet muodostuivat konkreettisemmaksi, jolloin oman osaamisen arviointi oli helpompaa. Nuorisohjaajat tiesivät joutuvansa jakamaan itsearviointin koko nuorisotyöyksikön henkilöstön kesken. Tilanne oli uusi, ja ehkä hermostutti henkilöstöä.

Osaamisalueiden avaamisen jälkeen henkilöstö teki itsearviointin omasta osaamisestaan. Itsearviointi on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen oppimistahtuma. Itsearviointin avulla henkilö alkaa tietoisemmin tarkastella omaa työtään ja työyhteisöään ja niissä edellytettävää osaamista. Kokemus vahvistaa henkilön ymmärrystä koko nuorisotyöyksikön toiminnasta ja oman työn ja osaamisen liittymisestä muiden työhön. (Hätönen 2007,42; Nakari & Valtee 1995,58–59 .) Olin varannut itsearviointiin aikaa muutamia minuutteja. Henkilöstö kävi vuorotellen merkitsemässä osaamiskarttaan rastin sille kohdalle miten oli itse arvioinut oman osaamisensa ja sen tärkeyden työssään.

Osaaminen yksikössä

- 1 = ei lainkaan
 2 = jonkin verran
 3 = paljon
 4 = erittäin paljon

Tärkeys omassa työssä

- 1 = ei tärkeä
 2 = jokseenkin tärkeä
 3 = tärkeä
 4 = erittäin tärkeä

Tulevaisuuden osaamisalueet									
Osaaminen yksikössä					Tärkeys työssä				
	1	2	3	4		1	2	3	4
1. Monikulttuurisuus	1	8	2				1	4	7
2. Organisointitaidot		2	8	1				2	9
3. Vaikuttamistaidot		5	6				1	4	6
4. Nuorisotyöllisten menetelmien hallinta		1	8	2			1	5	4
5. Verkkotyö		4	5	2			3	6	2
6. Verkostoitumistaidot		4	4	3			2	5	4
7. Erityisosaaminen		2	5	4			2	5	4

Kaavio 4. Nuorisotyöyksikön osaamiskartta (mukailtu, Hätönen 2007,61).

Osaamiskartassa olevat numerot kuvaavat henkilöstön laittamia rasteja. Numeroiden kautta selviää rastien jakaantuminen eri osaamisalueille. Nuorisotyöyksikön osaamisen kehittämiseksi muodostui se osaamisalue, missä oli ristiriita osaamisen ja työn tärkeyden välillä. Avaan tarkemmin kaksi osaamisaluetta, organisointitaidot ja monikulttuurisen osaamisen, koska ne olivat osaamisen ääripäät.

Nuorisotyöyksikössä organisointitaidoissa oli eniten osaamista. Henkilöstöstä kahdeksan oli arvioinut oman osaamisensa kolmoseksi, osaamista oli paljon. Erittäin paljon osaamista oli yhdellä henkilöstön jäsenellä, kahdella jonkin verran. Henkilöstöstä yhdeksän piti organisointitaitoa erittäin tärkeänä omassa työssä, kaksi tärkeäksi.

Organisointitaidot pitivät sisällään työn suunnittelu-, toteutus-, ja arviointitaidot. Organisointiosaaminen on muodostunut henkilöstölle taitojen, tekemisen ja kokemusten kautta. Oma ja yhteistä työtä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan nuorisotyöyksikön henkilöstön kanssa ja erilaisissa verkostoissa. Työn organisointi on henkilöstölle arkipäivää, joten heillä on tästä paljon taitoa ja kokemusta. Yksikössä on erilaisia työtehtäviä, missä joissain tarvitaan enemmän työn organisointitaitoa. Tämä selittää sen, miksi yksi henkilöstöstä oli arvioinut oman osaamisensa neloseksi. Hänelle on ehkä kertynyt organisointitaidoista enemmän kokemusta ehkä edellisistä työpaikoista. Voi myös olla, että hänellä on edellisissä työpaikoissa syntynyt kontakteja ja verkostoja, joita hän hyödyntää nykyisessä työssä. Henkilöstöstä kahdella oli jonkin verran osaamista. Ehkä he kokivat, että oma taito ja kokemus eivät riitä enempään. Organisointitaidot olivat henkilöstön mielestä todella tärkeitä omassa työssä. Tämä tulos kertoo siitä, että taito on perusedellytys oman työn hallinnalle.

Nuorisotyöyksikössä monikulttuurisuustaidoissa oli vähiten osaamista. Henkilöstöstä kahdeksan oli arvioinut omaa osaamista kakkoseksi, osaamista oli jonkin verran. Kahdella osaamista oli paljon, yhdellä ei ollut lainkaan monikulttuurista osaamista, Erittäin tärkeäksi omassa työssään monikulttuurisuustaidot koki henkilöstöstä seitsemän, tärkeäksi neljä. Henkilöstöstä yksi koki monikulttuurisuuden työssään jokseenkin tärkeäksi.

Itsearviointi osoitti, että henkilöstöstä suurimmalla osalla ei ollut osaamista monikulttuurisuudesta. Syy tähän oli ehkä tiedon puute, erilaisista kulttuureista ei ollut tarpeeksi tietoa. Ehkä henkilöstö myös koki, että itsellä ei ole taitoa kohdata monikulttuurisia nuoria. Henkilöstöstä kahdella oli oman arvion mukaan paljon osaamista monikulttuurisuudesta. Arvio oli syntynyt ehkä siitä, että heillä oli tietoa, taitoa ja kokemusta, mitkä olivat muodostuneet koulutuksen ja tekemisen kautta. Henkilöstö piti monikulttuurisia taitoja joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä

omassa työssä. Tämä kertoo siitä, että henkilöstö kohtaa yhä enemmän monikulttuurisia nuoria ja vanhempia omassa työssä. Henkilöstöstä yksi piti taitoa jokseenkin tärkeänä. Voi olla, että hänen työtehtävänsä ovat sellaisia, missä hän ei koe tarvitsevänsä monikulttuurisuus taitoja. Tai sitten nuoriso-ohjaaja ei koe taitoa tärkeänä omassa työssä.

Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä käytiin vilkasta keskustelua nuorisotyöyksikön osaamiskartasta nousseista tämän hetken osaamisista ja osaamisen kehittämisen alueesta. Tämän hetken osaaminen ja osaamisen kehittämishaaste muodostuivat pohtien yhdessä arjen työtä, jolloin se motivoi henkilöstöä yhteiseen keskusteluun.

Yhteistoiminnallisen osaamisen kehittämisprosessin kautta nuorisotyöyksikön osaamisalueiksi muodostuivat organisointitaidot, vaikuttamistaidot, nuorisotyölisten menetelmien hallinta, verkkotyö, verkostoituminen ja erityisosaaminen. Osaamisen kehittämisalue oli monikulttuurisuustaidot. Jaetun itsearvioinnin kautta henkilöstölle muodostuu kuva oman osaamisensa ja toimintansa liittymisestä muiden työhön ja koko työyhteisön toimintaan (Nakari&Valtee 1995,58–59).

Kehittämisalueen valinnassa toteutui kehittävän ja tutkivan työotteen mallista selitysten ja päätelmien kehittäminen (Hakkarainen ym.2004, 302). Henkilöstö avusti toisiaan osaamisalueiden avaamisessa. Yhteinen ymmärrys osaamisalueista oli edellytys itsearvioinnille.

8.5. Arviointi

Arvioinnissa ohjeistin henkilöstön kahteen ryhmään. Ryhmissä arvioitiin osaamiskartoitukselle asetettuja tavoitteiden toteutumista ja mahdollistiko osaamiskartoitus osaamisen yhteistoiminnallisen kehittämisen. Ryhmät kirjasivat ajatuksiaan fläppipaperille ja vaihtoivat niitä. Fläpit purettiin henkilöstön yhteisessä työskentelyssä. Tavoitteena oli saada henkilöstön arviointi yhteistoiminnallisesta osaamiskartoituksesta.

Henkilöstö oli asettanut osaamiskartoituksen alustuksessa seuraavat tavoitteet:

1. Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen strategian maastouttaminen arjen työhön
2. Nuorisotyöyksikön erityisosaamiset
3. Työntekijöiden osaamisten hyödyntäminen yksikön toiminnassa
4. Työntekijöiden koulutustarpeet

Havaintojeni mukaan molemmissa ryhmissä arvioitiin enemmän sitä, mahdollistiko osaamiskartoitus osaamisen yhteistoiminnallista kehittämistä kuin asetettujen tavoitteiden toteutumista.

”Tää oli keskustelua meidän työstä. Ei me tämmöstä keskustelua olla käyty. On tilaa käydä keskustelua”, nuoriso-ohjaaja kuusi kommentoi ryhmäläisille.

Nuoriso-ohjaaja kolme oli samoilla linjoilla *”Selkeyttää tätä työtä, välillä pysähtyy tämmösen äärelle”*

Nämä kommentit osoittivat, että henkilöstön mielestä tärkeämpää oli arjen työn yhteinen tutkiminen ja siitä keskusteleminen, kuin se, toteutuivatko tavoitteet. Nämä mahdollistivat henkilöstön yhteisen oppimisen. Oppiminen tapahtuu henkilöstön osallistuessa merkitykselliseen yhteisölliseen toimintaan (Seppänen-Järvelä, & Vataja 2009,55). Arjen työstä ja toiminnasta oppiminen edellyttää sitä, että työ ja toiminta asetetaan tietoisesti pohdinnan kohteeksi. Kun pyritään työyhteisön oppimiseen ja osaamiseen kasvattamiseen, tulee tietoisin pohdinnan olla yhdessä toteutettua. Tämä vaatii pysähtymistä, ajan ja paikan varaa- mista työn ja toiminnan tutkimiselle. Pysähtymisen ja tutkimisen kautta muodostuvat yhteiset kehittämishaasteet, jolloin henkilöstö osallistuu oman osaamisen- sa ja työn kehittämiseen. (Nakari & Valtee 1995,54.)

Henkilöstön yhteisessä työskentelyssä purettiin fläpit. Henkilöstön mielestä tavoitteista oli toteutunut Nuorisoasiainkeskuksen strategian maastouttaminen arjen työhön ja koulutustarpeet. Koulutustarpeista nousi esiin monikulttuurisuuskoulutus. Toteutumatta jäivät erityisosaamiset ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen toiminnassa.

Erityisosaamisista henkilöstö oli sitä mieltä, että ne pysyivät piilossa. Osaamisia ei henkilöstön mielestä hyödynnetty, ne vain todettiin.

Tässä toteutui tutkivan ja kehittävän työotteen mallista kriittinen arviointi (Hakkarainen ym. 2004,301). Henkilöstö arvioi osaamiskartoitukselle asetettuja tavoitteita sekä yhteistoiminnallista kehittämisprosessia. Tavoitteiden toteutumisen arvioinnista kertoo se, että yhdellä yhteistoiminnallisella kehittämisprosessilla ei ratkaista kaikkea. Tarvitaan useampi kehittämispiiri, jolloin kehittämisprosessi alkaa alusta.

9 TYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämisprosessi osoitti, että yhteistoiminnallinen osaamiskartoitus sopi Pohjois-koilliseen nuorisotyöyksikköön. Henkilöstöstä osa on pitkänlinjan nuorisotyön osaajia, joilla on kymmenien vuosien taito ja kokemus nuorisotyöstä. Osa edustaa nuorempaa sukupolvea, joilla on nuorisotyön uusin tieto ja taito. Yksikön työilmapiiri on hyvä. Kaikilla on tilaa esittää omia ajatuksia ja näkemyksiä työstä ja erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan. Hyvä työilmapiiri ja erilaiset kokemukset, tiedot ja taidot tekevät nuorisotyöyksiköstä keskustelemaan ja pohdiskelevan. Nämä mahdollistivat työn monipuolisen tarkastelun ja yhteisen keskustelun. Yksikkö on myös kehittämismyönteinen, henkilöstö on valmis uudistamaan ja kehittämään yksikön työmenetelmiä. Tästä osoituksena on se, että sain mahdollisuuden toteuttaa opinnäytetyöni yksikössä.

Suunnittelemani ja toteuttamani yhteistoiminnallinen osaamiskartoitus mahdollisti nuorisotyöyksikön henkilöstön kaikkien jäsenten osallistumisen kehittämisprosessiin. Osallistumisen mahdollistivat osaamiskartoituksen sisältö ja rakenne. Kartoituksen eri vaiheissa henkilöstö tutki arjen työtä, josta kaikilla oli erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Pienemmissä ryhmissä jokaisella oli tilaa jakaa toisille omia kokemuksia ja verrata niitä muiden kokemuksiin.

Yhteisessä työskentelyssä pienryhmien pohdinnat jaettiin, niistä keskusteltiin, tehtiin yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Kartoituksessa otettiin huomioon myös yksilö. Yksilötyöskentelyssä viimeistään jokainen osallistui yhteiseen kehittämisprosessiin.

Omien kokemusten mukaan kehittämisprosesseissa työskentelymuodot ovat monesti irrallisia toisistaan. Pienryhmätyöskentelyn pohdinnat jaetaan, mutta niistä ei käydä yhteistä keskustelua. Yksilötyöskentelyn jokainen tekee itseksensä. Tässä kehittämisprosessissa työskentelymuodot muodostivat kokonaisuuden. Henkilöstö teki yhteisessä työskentelyssä yhteenvetoja ja johtopäätöksiä pienryhmien pohdinnoista. Nämä olivat edellytys sille, että prosessissa voitiin siirtyä seuraavan vaiheeseen. Pienryhmä ja yhteisten työskentelyiden kautta saatiin selville tulevaisuudessa tarvittavat osaamisalueet. Osaamisalueiden löytyminen oli edellytys yksilötyöskentelylle osaamisen arvioinnissa. Yksilötyöskentely mahdollisti täten osaamisen jakamisen. Tämä kehittämisprosessi mahdollisti jaetun asiantuntijuuden, koska prosessin kaikki vaiheet jaettiin henkilöstön kesken.

Yhteistoiminnallinen osaamisen kehittämisprosessi on alhaalta ylöspäin kehittämistä (Nakari & Valtee 1995, 53). Alhaalta ylöspäin kehittämisen kautta nuorisotyöyksikön henkilöstö oli aktiivinen toimija oman osaamisensa ja työn kehittämisessä. Kun saa vaikuttaa omaan työhön, lisää se työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Työmotivaation ja työssä jaksamisen kautta työhyvinvointi kasvaa. Työhyvinvoinnin kautta henkilöstön osaaminen hyödyntyy yksikössä, joka näkyy parempana työsuorituksena (Viitala 2009, 180).

Osaamisen yhteistoiminnallinen kehittäminen oli henkilöstölle yhteisöllinen kokemus. Yksikön suunnittelu-, arviointi-, ja kehittämispäivillä kerrataan yhden nuorisotalon toimintaa kerrallaan. Muut, kuin sen nuorisotalon nuoriso-ohjaajat eivät tiedä suunnitelluista ja toetutuneista toiminnoista. Tästä syystä yhteinen keskustelu on vähäistä. Osaamiskartoituksessa henkilöstö tutki yhdessä nuorisotyöyksikön toimintaa, jolloin kaikki pääsivät osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Yhteinen keskustelu mahdollisti henkilöstön erilaisten kokemusten prosessoinnin ja yhteisen oppimisen. Yhteinen toiminnan tutkiminen toi henkilöstölle tunteen, että kaikki ovat ”samassa veneessä”.

Yhteisölliseen kokemukseen vaikutti myös se, että osaamiskartoituksessa jokaisella oli vastuu omasta ja yksikön osaamisen kehittämisestä. Jokainen toi oman panoksensa kehittämisprosessiin. Se, että yksikön kehittämisalue löytyi, oli kaikkien vastuulla.

Kehittämisprosessi osoitti, että osaamiskartoituksen alussa Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperusta oli nuorisotyöyksikön henkilöstölle abstrakti. Yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen kautta strategiaperusta jalkautui arjen työhön, jolloin sitä oli helpompi ymmärtää. Nuorisoasiainkeskuksen strategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää mitä strategia tarkoittaa omassa työssä. Tällöin kehitetään juuri niitä osaamisalueita, mitkä ovat strategian toteutumisen kannalta olennaisia.

Yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen paikka on nuorisotyöyksikön tulokortin toimintasuunnitelma osiossa henkilöstö ikkunassa. Tulokortissa henkilöstö ikkunassa Nuorisoasiainkeskuksen strategisina painopistealueina ovat hyvinvoiva henkilöstö ja henkilöstön osaamisen kehittäminen (Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010b).

Osaamiskartoitus kannattaa tehdä yksikössä syksyisin, koska syksyllä alkaa uusi toimintakausi. Näin osaamisen kehittämisaluetta päästäisiin heti uuden toimintakauden alkaessa kehittämään. Lisäksi yksikön henkilöstössä on usein vaihtuvuutta syksyisin. Osaamiskartoitus toimisi samalla perehdytyksenä uusille työntekijöille.

Edellä mainitut johtopäätökset osoittavat, että yhteistoiminnallista osaamiskartoitusta voi käyttää osaamisen kehittämisen työvälineenä muissakin alueellisten palveluiden nuorisotyöyksiköissä. Malliin ei tarvitse tehdä muutoksia, sen voi kopioida sellaisenaan. Syy on se, että kaikkien nuorisotyöyksiköiden osaamista määrittävät Nuorisoasiainkeskuksen strategiaperustan lisäksi alueellisten palveluiden perustehtävä ja ydinpalvelut. Kun kaikki alueellisten palveluiden nuorisotyöyksiköt käyttävät osaamiskartoitusta osaamisen kehittämisen välineenä, jalkautuu strategia muidenkin yksiköiden arjen työhön.

Yhteistoiminnallinen kehittäminen sopii organisaatioihin, jotka ovat oppivia organisaatioita. Nuorisoasiainkeskus on oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa osaamisen kehittämisessä käytetään kaikkien yksilöiden ja ryhmien

oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden lisäksi työ nähdään oppimisympäristönä, jossa opitaan omasta ja muiden työntekijöiden kokemuksesta. (Ojala 2002,163; Ruohotie 2000,65;Hätönen 2000a, 16.)

Osaamisen yhteistoiminnallinen kehittäminen on Nuorisosiainkeskuksen organisaation kannalta tuloksellisempaa ja tehokkaampaa kuin ulkopuolisen asiantuntijan käyttö. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä henkilöstö tutkii omaa työtään aikaisempien kokemusten kautta, jolloin kehittäminen ei ole irrallinen arjen työstä. On selvää, että kehittämiseen motivoidutaan ja sitoudutaan paremmin. Osaamiskartoitus kesti ajallisesti noin viisi tuntia. Tässä ajassa saatiin selville nuorisotyöyksikön osaamisen kehittymisen alue ja tämän hetkiset osaamisalueet. Omien kokemusten mukaan osaamisen kehittämisprosessit ovat usein liian pitkiä. Edellinen prosessi ei ole ehtinyt loppua, kun uusi jo alkaa. Kehittämisessä ei ole alkua ja loppua, koska vanha hautautuu uuden jalkoihin. Voidaankin puhua ”kehittämisähkystä”. Tämä prosessi oli lyhyt ja sillä oli alku ja loppu. Oma kehittämisprosessinsa on se, miten ja missä aikataulussa nuorisotyöyksikön henkilöstö lähtee osaamisaluetta kehittämään. Tällöin prosessi alkaa alusta, mutta eri näkökulmasta. Siitä prosessista voi tehdä uuden opinnäytetyön. Kehittämisprosessi osoitti, että yhteistoiminnallista osaamiskartoitusta voi käyttää Pohjois-koillisen nuorisotyöyksikön lisäksi muissakin nuorisotyöyksiköissä. Tätä työtä ja työstä saatuja johtopäätöksiä tullaan todennäköisesti hyödyntämään henkilöstötiimissä yksikkö tason osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

10 OMA OPPIMINEN

Arvioin oppimistani suhteessa yhteisöpedagogin ammatillisiin kompetensseihin. Yhteisöpedagogin kompetenssit ovat pedagoginen osaaminen, yhteisöllinen osaaminen, yhteiskunnallinen osaaminen ja kehittämisosaaminen. Keskityn oppimiseni arvioinnissa lähinnä kehittäjäosaamiseen, koska se on tämän työn kannalta olennaisinta.

Työni lähtökohta oli aiemmin toteuttamani yhteistoiminnallinen osaamiskartoitus, siitä saadut tulokset ja kriittinen pohdintani Pohjois-koillisen nuorisotyöryhmän osaamisen kehittämisen menetelmistä. Nämä innostivat minua kehittämään uudenlaisen työvälineen yksikön osaamisen kehittämiseen. Osoitin jo opinnäytetyöni lähtökohdassa kykyni tutkivaan, kokeilevaan ja kehittävän työotteeseen.

Osaamisen yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kehittäjän tehtävänä on organisoida työyhteisön toiminta niin, että se mahdollistaa jokaisen osallistumisen kehittämisprosessiin. Osallistumisen kautta edistetään ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Kurki 2000,20.) Lomakkeella toteutettu osaamiskartoitus ei mahdollista osallistumista ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, koska siihen vastataan yksin. Suunnittelemani ja toteuttamani yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen rakenne ja sisältö mahdollistivat jokaisen osallistumisen ja edisti siten henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Osallistumisen kautta henkilöstö sai aktiivisen roolin oman osaamisen ja työn kehittämisessä. Osoitin kykyni kehittää uudenlaisen, osallistavan menetelmän osaamisen kehittämiseen.

Innosta puhkuen lähdin toteuttamaan yhdessä henkilöstön kanssa osaamiskartoituksen ensimmäistä vaihetta, alustusta. Kehittämisprosessi ei kuitenkaan alkanut hyvin. Kehittämisprosessin huono alku sai minut pohtimaan, onko minusta kehittäjäksi. Kehittäjältä vaaditaan kykyä sietää epäonnistumisia. Kehittäjä ei voi jäädä rypemään epäonnistumisiin, vaan ne on analysoitava, niistä on otettava oppia ja mentävä eteenpäin. Oman toiminnan analysointi osoittaa kykyni kriittiseen arviointiin ja siitä oppimiseen.

Alustuksessa esittelin osaamiskartoituksen. En antanut henkilöstölle mahdollisuutta osallistua esittelyyn, jolloin he olivat passiivisessa roolissa. Henkilöstön passiivinen rooli vaikutti negatiivisesti työskentelymotivaatioon ja sitoutumiseen. Opin, että henkilöstö pitää osallistua kehittämisprosessiin alusta asti. Minun olisi pitänyt kysyä, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on osaamiskartoituksesta ja sen teosta. Erilaisten kokemusten ja näkemysten kautta henkilöstöllä olisi ollut mahdollisuus osallistua esittelyyn, jolloin se olisi muuttunut vuorovaikutukselliseksi.

Negatiiviseen työskentelymotivaatioon vaikutti myös asenteeni esittelyssä, joka oli ehkä ylimielinen. Asenteeni näkyi asiantuntijaluentona. Käytin termejä (esimerkiksi yhteistoiminnallinen kehittäminen), mitkä eivät koskettaneet henkilöstön arjen työtä. Halusin ehkä termeillä osoittaa sen, että minulla oli enemmän tietoa ja kokemusta aiheesta. Osaamisen yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kehittäjän tehtävänä on innostaa ihmisiä osallistumaan yhteiseen kehittämisprosessiin. Kehittäjän ylimielinen asenne ei innosta ja motivoi osallistuman. Tästä osoituksena olivat kahden nuoriso-ohjaajan kommentit kartoituksen esittelyn jälkeen.

Osaamiskartoituksen muissa vaiheissa henkilöstön työskentelymotivaatio oli korkealla. Motivaatio näkyi vilkkaana ja vuorovaikutuksellisenä keskusteluna sekä pienryhmässä että yhteisessä työskentelyssä. Hyvä työskentelymotivaatio vaikutti positiivisesti henkilöstön sitoutumisen tasoon. Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikutti se, että kartoituksen muissa vaiheissa henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua yhteiseen kehittämisprosessiin alusta asti. Roolillani oli myös merkitystä. En ottanut ulkopuolisen asiantuntijan roolia, vaan osallistuin kehittämisprosessiin yhdessä henkilöstön kanssa. Alustuksen ylimielinen asenteeni oli tipotiessään. Halusin olla mukana keskustelemassa arjen työstä yhdessä henkilöstön kanssa. Osallistumiseni kautta olimme kehittämisprosessissa tasa-vertaisia.

Tässä työssä toimin toista kertaa kehittäjänä. Ensimmäinen kerta oli toteuttamani yhteistoiminnallinen osaamiskartoitus Jakomäen työyhteisössä. Tästä syystä en kokenut kaksoisrooliani haastavaksi, toisin kuin ensimmäisellä kerralla. Olin saanut kokemusta, tietoa ja taitoa kehittäjänä toimimisesta. Osaamiseni kehittyminen näkyi tässä työssä suunnittelussa, toteutuksessa, kykynä analysoida kehittämisprosessia ja omaa toimintaa. Kehittäjä osaamiseeni kuuluu olennaisena osana oma oppimisenhalu. Haluan kehittää kokeilla ja uudenlaisia työmenetelmiä. Tekemisen kautta on mahdollisuus oppia. Tässä työssä kehitin uudenlaisen osaamisen kehittämisen menetelmän, yhteistoiminnallisen osaamiskartoituksen. Tämän työn kautta olen oppinut kehittäjän roolista yhteistoiminnallisessa kehittämisessä. Oppimistani olen käsitellyt tämän luvun aikaisemmissa kappaleissa. Sokerina pohjalla on tärkein oppimani asia. Kehittäjän on osattava hyödyntää henkilöstön kasvupotentiaalia ja voimavaroja yhteisön

toimijuuden vahvistamiseksi (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2010). Henkilöstö on oman työnsä asiantuntija. Kehittäjän on kyettävä hyödyntämään ja yhdistämään henkilöstön kokemuksia, näkemyksiä, taitoja ja tietoja. Kehittäjän ei siis tarvitse tietää välttämättä itse kehitettävästä asiasta. Voin toimia kehittäjänä alalla, mistä minulla ei ole juurikaan tietoa. Tämä avaa minulle uudenlaiset työmahdollisuudet.

Kehittäjäosaamiseen kuuluu kehittämisprosessista saadun tiedon tuottaminen kirjalliseen muotoon. Tämä osa-alue kehittäjäosaamisessa on tärkeä tiedon hyödyntämisen kannalta. Tekstin tuottaminen on minulle iso haaste, koska en malta istua paikallani. Jos tekstiä ei heti synny, hermostun. Näin kävi tässä työssä. Tämä johti itseluottamuksen pulaan. Itseluottamuksen pula aiheutti sen, että aloin pelätä kirjoittamista. Pelkoni melkein viivästytti valmistumistani. Voitin kuitenkin pelkoni ja valmistuin ajallani. Tämän prosessin kautta opin, että kirjoittaminen on ainoa tie asioiden syvällisempään ymmärtämiseen.

Opinnoissani kaikki opintojaksot käsittelivät eri näkökulmista osallistamista, osallistumista, yhteistoiminnallisuutta ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Opin näytetyöni nivoivat erilliset opintojaksot yhdeksi, isoksi kokonaisuudeksi.

LÄHTEET

Ahlqvist, Annikki 2009. Työelämäopintojen luennot 9-28.5.2009. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Nurmijärvi.

Ahlqvist, Annikki,&Nyman, Tarja, 2010. Järjestökehittäjän erikoistumisopinto luennot 17–18.5.2010. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Nurmijärvi.

Hakkarainen,Kai,Bollström-Huttunen,Marianne&Pyysalo, Riikka, Lonka,Kirsti 2005.Tutkiva oppiminen käytännössä. Matkaopas opettajille .Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hakkarainen, Kai, Lonka,Kirsti&Lipponen, Lasse 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Helakorpi, Seppo 2005. Työn taidot-ajattelua,tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna:Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2009. Osaaminen. Henkilökunnan intra. Viitattu 2.6.2010. <http://intra.nk.hel.fi/henkilosto/osaaminen/index.php>

Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010a. Viraston esittely. Viitattu 5.7.2010. <http://www.hel.fi/hki/nk/fi/Viraston+esittely>

Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010b. Alueellisten palveluiden osasto. Alueellista nuorisotyötä ohjaavat periaatteet. Esite henkilökunnalle.

Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus 2010c. Strategiaperusta. Viitattu 1.6.2010 <http://www.hel.fi/hki/nk/fi/Viraston+esittely/Strategia>

Humanistinen Ammattikorkeakoulu 2010. Viitattu 24.7.2010. https://pro.humak.fi/document/humak/15626/humakin_keskeiset_asiakirjat/kasikirjat,_oppaat_ja_ohjeet/opetus/portfolio-ohjeistukset/KN05.pdf

Honkanen, Henry,2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki:Edita Prima Oy.

Hätönen, Heljä, 2000a. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki:Yliopistopaino

Hätönen, Heljä 2000b. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kallansalo, Kirsti 2009. Osaamiskartoitus yhteistoiminnallisesti Jakomäen nuorisotalon työyhteisössä. Humak. Kiljava. Teematehtävä.

Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Leppilampi, Asko & Piekkari, Ulla 1999. Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. Lahti.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka, Toivanen, Jouko 2002. Balanced Scorecard-Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Oulun yliopisto, 2006. Osaamiskartoitus. Viitattu 27.7.2010
www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm

Otala, Leenamaija 2002. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa (4. painos). Porvoo: WSOY.

Otala, Leenamaija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Ws Bookell Oy.

Papunen, Tiina 2010. Vapaaehtoistoiminnan yhteistoiminnallinen kehittäminen Fallkullan kotieläintilalla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Sahlberg, Pasi & Leppilampi, Asko 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessä oppimisen mahdollisuuksia etsimässä (2. painos). Helsinki: Yliopistopaino

Sahlberg, Pasi&Shlomo, Sharan 2002. Johdanto. Teoksessa Pasi Sahlberg, Sharan Shlomo 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: Wsoy, 10-11.

Sarala, Urpo&Sarala, Anita 1999.Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.Tampere:Tammer-Paino Oy.

Seppänen-Järvelä Riitta&Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille : kehittäminen osaksi arjen työtä . Juva : WS Bookwell.

Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toikko, Timo&Rantanen,Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere:Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Vartiainen,Marjo& Kujala, Päivi 1999. Kaikki mukaan. Yhdessä kehittämisen käsikirja. Työterveyslaitos:Miktor.

Viitala,Riitta 2009.Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymyksiä henkilöstösuunnittelijalle

1. Onko alueellisten palveluiden nuorisotyöyksiköissä tehty yhteistoiminnallisia osaamiskartoituksia?
2. Milloin on tehty viimeksi?
3. Minkälaisia tuloksia niistä on saatu